

# El trabajo y las empresas multinacionales hoy

Economía, relaciones laborales y conflictividad

Patricia Ventrici, Martín Rodríguez Miglio,  
Germán Pinazo y Walter Bosisio  
(compiladores)

Colección Ciencia, innovación y desarrollo

EDICIONES **UNGS**



Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento



**El trabajo y las empresas multinacionales hoy**  
Economía, relaciones laborales y conflictividad



**Patricia Ventrici, Martín Rodríguez Miglio,  
Germán Pinazo y Walter Bosisio** (compiladores)

**El trabajo y las empresas  
multinacionales hoy**  
Economía, relaciones laborales  
y conflictividad

EDICIONES **UNGS**



Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento

---

El trabajo y las empresas multinacionales en la Argentina de hoy : economía, relaciones laborales y conflictividad / Maximiliano Arecco ... [et al.] ; compilado por Patricia Ventrici ... [et al.]. - 1a ed. - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento, 2018.

Libro digital, PDF - (Ciencia, innovación y desarrollo ; 12)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-630-372-9

1. Empresas Multinacionales. 2. Sindicalismo. 3. Economía Argentina. I. Arecco, Maximiliano II. Ventrici, Patricia, comp.  
CDD 331

---

## EDICIONES **UNGS**

© Universidad Nacional de General Sarmiento, 2018

J. M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX)

Prov. de Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4469-7507

ediciones@ungs.edu.ar

www.ungs.edu.ar/ediciones

Diseño gráfico de colección: Franco Perticaro

Diagramación: Eleonora Silva

Corrección: María Valle

Hecho el depósito que marca la Ley 11723

Prohibida su reproducción total o parcial

Derechos reservados



Libro  
Universitario  
Argentino

# Índice

Introducción .....9

## **Primera sección**

### **Perspectiva global de las empresas multinacionales**

Empresas transnacionales, estrategias globales  
y nueva división internacional del trabajo .....19  
*Germán Pinazo y Daniela Triador*

Acción sindical transnacional. Procesos históricos  
y retos actuales..... 47  
*Patricia Ventrisci y Bruno Dobrusin*

Circuitos productivos, territorio y redefinición  
de las estrategias de las empresas multinacionales .....73  
*Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató*

## **Segunda sección**

### **Las empresas multinacionales en la Argentina**

Expansión y consolidación de las empresas multinacionales  
en la Argentina contemporánea..... 97  
*Andrés Wainer*

Empresas multinacionales y política económica de la última  
dictadura militar, corporativa y concentrada en la Argentina .... 129  
*Walter Bosisio*

La importancia de las empresas multinacionales  
en el empleo. Evidencia reciente sobre la Argentina (1990-2013) ...153  
*Sonia Roitter, Analía Erbes*

Relaciones laborales y negociación colectiva: un análisis  
sobre los convenios colectivos de trabajo en empresas  
multinacionales.....191  
*Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Picchetti*

### **Tercera sección**

#### **Relaciones laborales y organización sindical en las empresas multinacionales.**

##### **Estudios de casos en la Argentina y en el mundo**

Estrategias económicas y de relaciones laborales en la producción de servicios de telefonía. Un análisis del desempeño reciente de Telefónica en la Argentina.....	219
<i>Martín Rodríguez Miglio</i>	
Procesos de control en dos plantas de una empresa multinacional del sector de la alimentación.....	241
<i>Mariela Cambiasso</i>	
Militancia sindical en una empresa multinacional: recomposición gremial en la fábrica y proyecciones sobre el territorio .....	261
<i>Maximiliano Arecco y Juan Montes Cató</i>	
La gestión de las reestructuraciones transnacionales en ArcelorMittal .....	281
<i>Bruno Bauraind</i>	
Las relaciones laborales ante el desafío de la empresa-red global: el caso de Engie desde una perspectiva multinivel .....	307
<i>Sara Lafuente Hernández y Esteban Martínez</i>	
Continuidades y reconfiguraciones de un sindicalismo empresarial en una terminal automotriz: el caso de PSA en la Argentina (1998-2015) .....	341
<i>Pierre Rouxel</i>	
El trabajo y las empresas multinacionales hoy: conclusiones.....	361



## Introducción

La sociedad actual, organizada bajo la forma de producción capitalista, nacida en Inglaterra alrededor del siglo XVIII, alcanzó en las últimas décadas un nivel de internacionalización o de integración mundial sin precedentes. Su unidad productiva celular, la empresa capitalista, ha crecido, se ha desarrollado y ha superado en ocasiones los límites políticos establecidos por los Estados modernos. La interconexión de los mercados mundiales se ha hecho tan intensa que se nos hace presente hasta en las acciones más cotidianas de nuestra vida, como en el momento de comprar nuestra canasta de alimentos, ya que su precio local resulta influenciado por las condiciones de producción y de demanda mundiales. A tal punto se ha detectado dicha internacionalización que muchos científicos sociales han acordado una categoría específica para identificar esta supuesta nueva situación: así nació la globalización. Esto se apoya en cuestiones como la estimación de que, en los últimos años, una cuarta parte de la producción mundial ha sido generada por empresas transnacionalizadas. En este marco, ha cobrado relevancia la empresa multinacional (EMN) como unidad de análisis.

Sin embargo, hay que destacar que la presencia de empresas multinacionales no es una novedad de estos tiempos, sino más bien un fenómeno que se ha intensificado. En el período de la segunda posguerra diversos autores han elaborado marcos de análisis en los que este tipo de empresas capitalistas presentaban una mayor participación y resultaban determinantes en el curso del desarrollo económico de distintos países. Así, encontramos corrientes de pensamiento como el estructuralismo latinoamericano, la tesis del capital monopolista o los teóricos de la dependencia, por nombrar algunas, en las que se describe el desplazamiento de ciertas empresas del mundo desarrollado más allá de sus fronteras en la búsqueda de nuevos mercados o de materias primas, y la reconfiguración de las posibilidades de desarrollo de las economías receptoras, incluso con la anulación de su capacidad de realizarlo. Estas expresiones teóricas obedecieron a la necesidad de comprender una realidad relativamente novedosa, que se presentaba como el establecimiento, en países como el nuestro, de filiales de las grandes empresas de los países centrales, destinadas a la producción para el mercado local.

Pero el espíritu internacionalista de la empresa capitalista ha existido siempre. La empresa multinacional actual no es otra cosa que la expresión de un doble proceso (continuo) desplegado desde los inicios del mundo capitalista: la concentración y centralización del capital, es decir, el aumento de la escala de producción y la tendencia a que se reduzca la cantidad de propietarios de los capitales. Ambos movimientos derivan en la necesidad de los capitales de expandir los mercados más allá de las fronteras nacionales, y esta necesidad es la que hizo posible que el capitalismo se expandiera, primero más allá de la frontera inglesa, y luego, más allá de los océanos. Hoy en día, este modo de producción se ha extendido como nunca antes, y alcanza casi todos los rincones del planeta. Por ello decimos que el capitalismo es mundial desde sus inicios.

Más recientemente, durante la década del setenta, una década signada por la crisis del petróleo (materia prima vedete de la producción mundial) y la caída de la tasa de ganancia a nivel internacional, la empresa capitalista en general, pero particularmente la empresa multinacional, desarrolló una estrategia de reconfiguración del proceso de trabajo que fue potenciado por el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Resultado de esta reestructuración son los procesos de fragmentación, descentralización y/o deslocalización de la producción. Estos procesos profundizaron la internacionalización e integración mundial al tiempo que transformaron las relaciones laborales establecidas al calor de la nueva organización del trabajo.

Así, es común advertir que el proceso productivo de casi cualquier mercancía se encuentra diseminado por el mundo. No solo las materias primas o herramientas y maquinarias provienen de lugares lejanos, sino que también podemos encontrar que para producir una determinada mercancía ha sido necesario que esta recorra distintos lugares del planeta en los que se han desarrollado fragmentos del proceso productivo. El diseño se realiza por aquí, los componentes principales se fabrican por allá, y en algún otro lugar se realiza el montaje, con maquinarias diseñadas y fabricadas quién sabe dónde. Para realizar todo este complejo entramado productivo es necesario una voluminosa empresa capitalista con presencia en muchos lugares del planeta, y aunque rara vez sea una sola empresa la que realiza todas las etapas de la producción, las EMN mantienen el control general del proceso mediante la implementación de una política industrial y comercial que así se lo garantice. De esta manera se configura un escenario internacional (aunque también local) signado por las cadenas globales de valor o cadenas de subcontratación.

La Argentina no ha permanecido aislada de este proceso mundial, ya que la presencia y participación de las EMN en la producción local también ha sido significativa y se encuentra en crecimiento. La incorporación de capitales transnacionales ha aumentado de tal manera que la ha convertido en una economía altamente transnacionalizada. Según la Encuesta Nacional de Grandes Empresas de 2010 (ENGE), el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las quinientas firmas más grandes del país se incrementó de 219, en 1993, a 324 en 2009, aunque alcanzó el pico de 340 en 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó del 62%, en 1993, al 81% en 2009. Estos datos reflejan la innegable influencia que tienen las firmas multinacionales en la economía local, lo que las convierte en actores clave para comprender y analizar las lógicas vinculadas a las relaciones del trabajo.

En este marco se hace imprescindible avanzar en estudios que se propongan determinar el impacto que tienen las EMN sobre la economía y el mercado de trabajo local, así como también cuál ha sido su evolución en los años recientes; que se analicen las formas de gestión de la fuerza de trabajo desarrolladas por las empresas multinacionales y su impacto sobre el conjunto de las relaciones laborales en la empresa, y se determinen las estrategias sindicales frente al avance de las prácticas que tienden a socavar su poder en las EMN.<sup>1</sup>

En este libro nos hemos propuesto compilar trabajos que reflexionen acerca de las empresas multinacionales en la Argentina de hoy. Sin ánimo de ser exhaustivos, en estas páginas presentamos un conjunto de estudios que, desde diversas perspectivas teóricas y con distintas metodologías, indagan sobre la presencia y la incidencia de las multinacionales en la Argentina, fundamentalmente en las relaciones laborales, pero también en el devenir económico y en el desempeño del mercado de trabajo.

Así, hemos organizado este libro en tres secciones. En la primera de ellas se aborda la cuestión de la incidencia de las EMN a nivel mundial, tanto desde la producción como desde las relaciones laborales, y se analiza el movimiento de los capitales mundiales y las estrategias de internacionalización de los colectivos obreros.

---

<sup>1</sup> Este libro fue desarrollado y financiado por los proyectos “Empresas multinacionales: gestión de la fuerza de trabajo y respuestas sindicales 2003-2013”, PICT Agencia de Promoción Científica, dirigido por Marcelo Delfini y “Empresas multinacionales en Argentina. Análisis sobre su impacto en la economía, las relaciones laborales y las estrategias sindicales 2003-2013”, PIP CONICET, dirigido por Juan Montes Cató.

En el primer artículo de la sección, Germán Pinazo y Daniela Triador abordan las formas contemporáneas de transnacionalización empresaria y su impacto en la reconfiguración de la división internacional del trabajo. A partir del análisis de la información y de la producción de nuevos datos, se examinan las consecuencias de este proceso en tres dimensiones: la incidencia en los márgenes de acción autónoma en materia de política económica de los Estados nacionales en este contexto global, las discusiones sobre el desarrollo económico y los conflictos sindicales.

En una de estas dimensiones, la de la representación sindical, es en la que pone el foco el segundo de los trabajos de la sección –de Bruno Dobrusin y Patricia Ventrici–, el que se centra en la acción transnacional del sindicalismo en América latina como estrategia para posicionarse frente a las transformaciones estructurales globales. Con este objetivo, se analiza la trayectoria de las confederaciones sindicales y la organización por rama en las últimas décadas en el continente, con especial atención en su desarrollo vinculado a las empresas multinacionales y en la incidencia de estas tendencias en la Argentina.

Finalmente, el cierre de la sección se adentra en el impacto de la expansión de las EMN (principalmente las grandes industrias manufactureras y de servicios) en términos de la morfología y dinámica de las ciudades. Bajo la perspectiva de análisis de la relación entre modelos de desarrollo y territorio, Spinosa, Delfini y Montes Cató examinan las lógicas de inscripción territorial de estos capitales en los espacios locales y su relación con la conflictividad laboral en la Argentina a partir del análisis de los censos económicos de las últimas décadas.

Seguidamente, en la sección segunda nos abocamos plenamente a mirar la incidencia de las EMN en la Argentina. Este recorrido se inicia con una recapitulación histórica de la presencia de estas empresas en el espacio local, desde fines del siglo XIX hasta la actualidad. Allí, Andrés Wainer profundiza los ejes y sentidos de la acelerada expansión y posterior consolidación de la afirmación de empresas multinacionales que registró la economía argentina tras la implementación de las reformas estructurales de corte neoliberal, a comienzos de la década del noventa, junto a la problematización sobre los efectos de la extranjerización en los márgenes de maniobra de una política nacional. Luego, el trabajo de Walter Bosisio analiza el contexto político-económico librado por la última dictadura militar corporativa concentrada en el país, marco estratégico y bisagra de cambio del modelo de desarrollo, en el que se sientan las bases para la apertura de la economía y su

orientación hacia la valorización financiera con fuerte participación del capital extranjero. Se describe el vínculo entre el terrorismo de Estado, los grandes grupos económicos nacionales y las EMN en torno a la profundización de lógicas de disciplinamiento del conjunto de los trabajadores, su relación con numerosas violaciones a los Derechos Humanos y con prácticas genocidas dentro de los espacios de las fábricas y empresas.

En el tercer artículo de este segundo apartado –de Analía Erbes y Sonia Roitter–, se desarrolla una caracterización del impacto de las EMN en el empleo y la economía a partir del análisis del comportamiento de quinientas grandes empresas en las últimas décadas (1993-2012), y se profundiza en las líneas de ruptura y continuidad entre los años noventa y el proceso socioeconómico de la etapa kirchnerista.

En el capítulo final de la sección se aborda el eje de las relaciones laborales en las EMN a través de la descripción analítica de la trayectoria y dinámica de la negociación colectiva en el sector. Se estudian más de doscientos convenios colectivos de trabajo, homologados entre 2005 y 2014 a nivel de empresa, a partir de lo cual los autores –Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Pichetti– formulan una tipología analítica de las formas de gestión de la fuerza de trabajo en este tipo de empresas, lo que permite la identificación de las distintas estrategias de las EMN en el plano de las relaciones del trabajo.

En la tercera parte se recopilan análisis concretos o estudios de caso de empresas transnacionales que operan en la Argentina y en Europa, en diversos sectores.

En estos trabajos surgen con claridad los efectos y las implicancias que estas empresas suponen para con los colectivos de trabajadores. Se identifican distintas estrategias patronales que van desde la fragmentación y descentralización de la producción, hasta la implementación de procesos de control; en ambos casos tienden a individualizar las relaciones laborales y/o fragmentar a las organizaciones de trabajadores.

Dentro del sector servicios, en el rubro de telecomunicaciones, Martín Rodríguez Miglio toma el caso de Telefónica, en el que analiza, por un lado, su desempeño económico reciente en el país y, por otro, los hitos más importantes de la negociación colectiva entre Telefónica y la Federación Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA) (sindicato más representativo) en el marco de la caracterización del ciclo de protestas iniciado en 2006.

Para el sector industrial en la Argentina, en primer lugar, Mariela Cambiasso investiga las relaciones laborales en la multinacional alimenticia Mondalez, de gran incidencia en el mercado nacional, y pone el foco en los procesos de control del trabajo en combinaci3n con el an3lisis de la din3mica de la representaci3n sindical y la acci3n de los trabajadores en la empresa. En segundo t3rmino, Maximiliano Arecco y Juan Montes Cat3 abordan una problem3tica similar en la empresa Praxair, del sector qu3mico. El art3culo se centra en dar cuenta de las estrategias que se dieron los trabajadores para desarrollar una incipiente organizaci3n sindical en una empresa que busc3 crear una zona liberada a la arbitrariedad empresarial, y c3mo ese proceso de organizaci3n logr3 proyectarse por fuera de los l3mites de la f3brica, hacia la intervenci3n pol3tica en el territorio.

La segunda parte de la secci3n complementa el abordaje de casos nacionales con tres estudios de empresas europeas, lo que habilita una lectura comparada indispensable para identificar especificidades nacionales y las tendencias globales del modo de organizaci3n y gesti3n de las EMN.

Bruno Bauraind analiza, de modo interrelacionado, el proceso de integraci3n vertical y horizontal del grupo Arcelor Mittal (la mayor compa1a de siderurgia en el mundo) y la estrategia de coordinaci3n europea de sindicatos nacionales durante la crisis.

Por su parte, Sara Lafuente Hern3ndez y Esteban Mart3nez analizan el rol de las EMN como agentes reguladores y arena de negociaci3n entre las patronales y los sindicatos, al tomar el caso de GDF Suez (generaci3n y distribuci3n de electricidad, gas natural y energ3as renovables). Examinan, particularmente, el modo en que las reestructuraciones recientes en la empresa supusieron un desaf3o para las relaciones laborales en ella, pero tambi3n un disparador para el surgimiento de din3micas de representaci3n y negociaci3n a nivel del grupo. As3, el planteo de los autores se presenta como una reflexi3n sobre las fragilidades, pero tambi3n sobre las potencialidades que el marco multinacional plantea para las relaciones laborales.

Como 3ltimo art3culo de estudio de casos, el trabajo de Pierre Rouxel se propone indagar acciones y respuestas sindicales en el contexto de la instalaci3n en la Argentina del grupo PSA Peugeot-Citr3en, desde fines de los a1os noventa. El trabajo se pregunta por el accionar sindical concreto desplegado en la planta, y asimismo, por el rol que cumple el delegado en la empresa, en un contexto laboral atravesado por l3gicas productivistas y de flexibilizaci3n. Procura as3 adentrarse en el an3lisis de continuidades y/o rupturas en las estrategias de contenci3n, regulaci3n o expansi3n del

conflicto obrero-patronal en el interior de una empresa multinacional, en el escenario poscrisis 2001-2002, al atender al marco de relaciones laborales libradas entre la empresa y los sindicatos (en particular, aquellos signados bajo la tipología denominativa de corte empresarial).

En este sentido, en el presente libro se busca hacer un aporte a los estudios interesados en las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y el impacto que pueden tener sobre las relaciones laborales en general y, más particularmente, sobre la representación de los trabajadores en la empresa y en las instituciones que regulan su desarrollo. Esperamos que resulte un buen impulso para profundizar el estudio de estos capitales, los más grandes del planeta, que nos permita comprender su incidencia en el desarrollo local y regional, y las lógicas de estructuración a nivel global.





**Primera sección**  
**Perspectiva global de las empresas**  
**multinacionales**



# **Empresas transnacionales, estrategias globales y nueva división internacional del trabajo**

Germán Pinazo y Daniela Triador

## **Introducción**

El objetivo de este trabajo es realizar una breve caracterización de lo que denominaremos “nueva división internacional del trabajo”, o “nuevas formas de transnacionalización empresaria”. Nuestra idea es hacerlo desde dos perspectivas. Primero, desde un análisis cualitativo y cuantitativo del comportamiento de las empresas transnacionales más importantes en términos de ventas y activos. Segundo, desde un análisis de las consecuencias de estos procesos sobre los perfiles productivos y los cambios en el empleo de un grupo importante de países involucrados. Por último, pretendemos dejar planteado esquemáticamente cuáles son las principales consecuencias de estos procesos sobre tres cuestiones vinculadas: los márgenes de maniobra de los Estados a la hora de pensar la política económica, algunos elementos vinculados a las discusiones sobre el desarrollo económico y los conflictos sindicales.

El trabajo se articula de la siguiente manera. En primer lugar, realizaremos una breve explicación de lo que entendemos como nueva división internacional del trabajo. Luego, presentaremos una serie de datos, de elaboración propia, que ilustran lo que a nuestro modo de ver son los elementos más destacados sobre la cuestión. Esta información será desarrollada en dos niveles: a nivel de empresas, mostraremos los cambios cualitativos y cuantitativos referidos a las estrategias de las grandes empresas con capacidad de operar a escala transnacional, las que se han dado en los últimos treinta años; y a nivel de países, mostraremos las

consecuencias que estos cambios han tenido sobre el perfil económico (composición del producto bruto, perfil comercial, indicadores de productividad laboral y de empleo) de los países ubicados en el centro y la periferia del sistema capitalista. Por último, presentaremos, a modo de hipótesis y en términos generales, los que a nuestro modo de ver son las consecuencias que estos procesos tienen sobre los márgenes de manobra de los Estados a la hora de hacer política económica, los sindicatos a la hora de procesar conflictos y reivindicaciones, y los debates sobre el desarrollo económico.

### **Nueva división internacional del trabajo: breve definición**

Existe un cierto acuerdo, entre distintos enfoques teóricos, en que asistimos a una nueva etapa en términos de internacionalización del capital y de producción de bienes industriales. El intenso desarrollo tecnológico que se ha dado en las últimas décadas –principalmente aquellos vinculados a la informática y en las comunicaciones–, se han articulado para dar lugar a lo que se denomina “procesos de segmentación internacional de la producción” o “cadenas globales de valor” (ver Kaplinsky, 2005; Arceo, 2005; Arrighi, 1997; Gereffi, 2001; Minian, 2009). Es decir, nuevas formas de producir, gestionar y comercializar las manufacturas industriales a nivel global.

Lo que la terminología señala es, básicamente, que hoy en día las distintas instancias o segmentos que componen la fabricación de un bien industrial pueden ser realizadas en diferentes países en función de distintas estrategias o incentivos. Estos incluyen la cercanía con ciertos mercados, el tamaño interno de las locaciones, el acceso a recursos naturales, la calificación y/o el menor costo de la mano de obra (ver Gutman y Gorenstein, 2003; Gereffi y Korzeniewicz, 1994).

Este novedoso fenómeno, cuyo nacimiento ubicamos, de forma esquemática y con fines analíticos, a principios de los setenta, no surge de manera espontánea, ni es el producto de un *shock* científico que tiene lugar por fuera de la dinámica de acumulación de capital. Como señala Arceo, lo que hoy denominamos como globalización productiva tiene sus orígenes, como toda revolución científico-técnica aplicada a la producción, en un problema de ganancia:

La caída de la tasa de ganancia, que se encuentra en el origen de la crisis del modo de acumulación imperante hasta los años setenta y de su cuadro institucional (Duménil y Lévy, 2000), impulsa a estas empresas [multinacionales] a deslocalizar hacia la periferia sus actividades más intensivas en trabajo a fin de reducir sus costos. Ello es posible por la disminución en los costos del transporte, de las comunicaciones y del procesamiento de datos, pero también, en muchos casos, porque la casa matriz o la sede regional pueden ahora coordinar y controlar un proceso global de producción cuyos fragmentos se encuentran esparcidos en muy disímiles ubicaciones geográficas (2005: 28).

El resultado es un nuevo tipo de empresa, a la que denominaremos “transnacional”, estructuralmente distinta a las anteriores empresas multinacionales. En estas últimas, las filiales realizaban un proceso productivo autónomo que utilizaba frecuentemente maquinaria altamente especializada y cuya gestión estaba a cargo de los directivos locales, quienes debían cumplir los objetivos, generalmente anuales, fijados a la filial por la casa matriz. Ahora la matriz, a partir de las variaciones en la demanda y el desarrollo de los procesos parciales de producción en las restantes filiales, emite directivas (a veces diarias) sobre las tareas a realizar y sus especificaciones técnicas. Esto es facilitado, con frecuencia, por el uso de medios de producción programables, que permiten a las unidades productivas esparcidas por el mundo asumir una gama de diferentes tareas, y por métodos de diseño y simulación por computación que incrementan notoriamente la capacidad de transmitir con exactitud las características del objeto a fabricar y de los procesos requeridos para ello (ver Arceo, 2005: 28).

Decíamos entonces que la globalización productiva no se da en forma de *shock*. El desarrollo incipiente de la industria electrónica durante el fordismo se vinculará, por un lado, a una progresiva robotización de los distintos momentos del proceso productivo (que a su vez habilitó su mayor fragmentación), y, por el otro, a una profunda reorganización de los procesos de trabajo.

El desarrollo de la tecnología en las industrias de las comunicaciones y el transporte es lo que termina de generar las condiciones materiales para una nueva división internacional del trabajo. Como señalaba Arceo, la informática permite disociar de un modo eficaz los lugares geográficos desde donde se planifican y dirigen los procesos productivos, de aquellos desde donde se realizan las tareas rutinarias de ensamble. A su vez, el

abaratamiento en los costos de transporte es lo que hace rentable (a partir de la distancia que se establece entre el precio final de la mercancía y el costo de su traslado), no solo el traslado de industrias de ensamble enteras entre países, sino también el de las piezas que sirven de insumo. Entonces, ahora es posible dirigir, desde países industrializados, procesos de producción de mercancías de un alto contenido tecnológico, que tienen lugar físicamente en países no industrializados, que utilizan insumos fabricados en un tercer país, para luego exportar las mercancías a distintos mercados.

En línea con lo anterior, si a mediados del siglo XX la inversión extranjera directa (IED) buscaba mercados internos importantes en los que sobreamortizar el capital, desde la década del setenta y principios de los ochenta, comienza a buscarse lo contrario. Como señalaran Froebel *et al.* (1980) en su clásico trabajo sobre la nueva división internacional del trabajo, lo que busca la nueva inversión productiva es una fuerza de trabajo que se pueda movilizar durante todo el año, que pueda alcanzar niveles de productividad elevados con escaso entrenamiento, y que esté poco organizada y sea abundante, a partir de lo cual puedan ser seleccionadas habilidades específicas según sea la inversión, por ejemplo, mujeres jóvenes para tareas rutinarias (Froebel *et al.*, 1980: 34). En otras palabras, en contextos en los que las nuevas tecnologías así lo permiten, el principal objetivo de esta nueva inversión productiva crecientemente transnacionalizada tiene que ver con una búsqueda de abaratamiento en los costos de la mano de obra.<sup>1</sup>

A continuación, entonces, presentaremos algunos de los indicadores que consideramos son los más significativos de esta nueva división internacional del trabajo. Como señalábamos en la introducción, comenzaremos presentando información a nivel de las grandes empresas con capacidad de operar a escala transnacional, para luego focalizarnos en los cambios ocurridos a nivel de países.

---

**1** Al respecto, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) también señalaba en 2006 que: “Los crecientes costos de producción en el centro son potencialmente el mayor efecto de expulsión de la IED (inversión extranjera directa) hacia países en desarrollo. Consecuentemente, *caeteris paribus*, los países receptores con menores costos laborales u otros recursos requeridos son propensos a recibir IED”.

## **Las grandes empresas con capacidad de operar a escala transnacional: cambios cualitativos y cuantitativos**

El período que transcurre entre principios de la década del noventa del siglo pasado y nuestros días es un momento de profundas transformaciones en términos de transnacionalización empresarial.

En términos cuantitativos, y de manera esquemática, podemos decir que existen tres dimensiones de esta nueva transnacionalización. En primer lugar, es posible registrar un aumento significativo en el peso de las empresas transnacionales en la economía mundial (ver tabla 3). En segundo lugar, es posible observar un aumento en la cantidad de filiales extranjeras (particularmente localizadas en países en desarrollo) de la empresa con capacidad de operar a escala transnacional. Por último, y en línea con lo anterior, es posible observar un aumento en el peso de los activos, las ventas y el empleo de la filial extranjera dentro de la estructura empresarial. Como intentaremos mostrar, estas tres cuestiones son síntomas de un cambio que llamaremos “cualitativo” y que tiene que ver con dos cuestiones vinculadas. Por un lado, con que, progresivamente y para casi todas las actividades productivas, se han ampliado las escalas geográficas de diseño, producción y comercialización de bienes y servicios (de allí el mayor peso de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional en la economía mundial). Por el otro, esta ampliación ha ido acompañada de una redefinición estratégica en términos de cómo dividir las tareas productivas a realizar en cada locación geográfica, lo que ha tenido especiales consecuencias tanto sobre el perfil productivo de los países, como sobre los márgenes de maniobra de los Estados y los sindicatos.

A continuación, y para comenzar el análisis, presentaremos algunos datos vinculados a las cien empresas transnacionales (ETN) no financieras más grandes del mundo. Los informes de Naciones Unidas que hemos utilizado como insumo muestran un crecimiento de las ETN que es muy superior al crecimiento de la economía mundial; efectivamente, si los activos externos de dichas empresas durante ese período crecieron cinco veces, los bienes y servicios globales lo hicieron apenas 1,6 veces.

**Tabla 1.** Porcentaje de ventas, activos y empleo externos (no realizados en el país de origen de la casa matriz) sobre totales de las cien empresas transnacionales no financieras más grandes (en términos de ventas). Período 2003-2014

2014				2003			
Rama de Actividad	Ventas	Activos	Empleo	Rama de Actividad	Ventas	Activos	Empleo
Aircraft	70,7	42,0	62,3	Chemicals	61	54	47
Business services	87,7	86,6	90,0	Commodity Chemicals	78	87	68
Chemicals	65,0	65,6	61,2	Computer and related activities	63	51	56
Construction	63,4	47,9	57,4	Consumer Goods/ Brewers	61	68	64
Diversified	62,8	34,0	67,9	Consumer Goods/ Distillers & Vintners	83	71	77
Electrical & electronic equipment	73,1	53,5	64,8	Diversified	65	58	66
Electricity, gas and water	70,6	68,2	75,1	Electric services	38	44	48
Engineerig services	98,0	83,0	94,6	Electrical & electronic equipment	53	52	52
Food, beverages and tobacco	84,8	83,3	83,0	Electricity, gas and water	44	50	47
Gold mining	96,5	95,9	71,4	Energy	45	43	35
Metal and metal products	88,3	92,2	72,0	Food & beverages	91	78	95
Mining & quarrying	90,6	60,7	63,0	Lumber and other building material dealers	94	94	96
Motor vehicles	71,6	52,6	54,5	Media	78	73	76
Non-metalic mineral products	76,4	84,1	77,6	Metals and metals products	62	59	70



2014				2003			
Rama de Actividad	Ventas	Activos	Empleo	Rama de Actividad	Ventas	Activos	Empleo
Other consumer services	68,0	62,5	62,5	Mining & quarrying	67	73	78
Petroleum expl./ref./distr.	64,2	72,0	61,9	Motor vehicles	53	46	43
Pharmaceuticals	76,4	57,0	60,1	Non-metallic minerals products	73	82	70
Retail & Trade	33,1	47,7	41,7	Paper	67	69	68
Telecommunications	65,9	66,1	61,4	Petroleum expl./ref./distr.	63	65	59
Transport and storage	73,2	71,3	45,5	pharmaceuticals/chemicals	69	58	51
Utilities (Electricity, gas and water)	57,9	53,9	51,5	Retail	38	51	37
Wholesale trade	25,2	57,0	29,6	Telecommunications	51	58	35
<b>Total general</b>	<b>64,9</b>	<b>59,9</b>	<b>58,3</b>	Textiles	64	44	66
				Tobáceo	54	36	48
				Transport and storage	48	16	39
				Transport equipment	50	49	49
				Water Supply	45	65	58
				Wholesale trade	42	50	48
				<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>49</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de Naciones Unidas.

En la tabla 1 presentamos la relación entre las ventas, los activos y el empleo, fuera del país y totales, de las cien empresas no financieras transnacionales más importantes del mundo, agrupadas por rama de actividad, entre los años 2003 y 2014. Lo primero que se observa es que, a nivel agregado, hay un incremento, tanto en las ventas como en los activos y el empleo, de los valores en el extranjero con respecto a los totales. En las tres variables, si en 2003 el peso extranjero promediaba entre el 49 y el 56%, doce años después estos valores rondaban entre el 58 y el 64%.

Ahora bien, en línea con lo que decíamos en la introducción del trabajo, el cambio en la transnacionalización empresaria no ha sido solo cuantitativo. Es decir, la cuestión no tiene solo que ver con que las empresas tienen una proporción cada vez mayor de filiales, activos, ventas y trabajadores en el extranjero en relación con lo que poseen en sus casas matrices. Cuando hablamos de nueva transnacionalización empresaria, hablamos de un proceso en el que se redefinen las estrategias globales de estas empresas, la división de las tareas entre las casas matrices y sus filiales en el extranjero, y en el que cambia el lugar de los países (centrales y periféricos) en estas estrategias.

Analizar, en términos generales, el modo en que cambian dichas estrategias es una tarea sumamente compleja. Básicamente porque las estrategias globales de las firmas, los modos de competencia de las empresas y el lugar que ocupen los países en ellas dependen, centralmente, de las características de la actividad económica de la que se trate. No obstante lo dicho, intentaremos, en lo que sigue, mostrar brevemente de qué tipo de cambio estamos hablando.

Comenzaremos hablando de la industria automotriz. Como vemos en la tabla 2, la industria automotriz, junto a las industrias del petróleo, la eléctrica y la electrónica, son de las industrias que mayor peso tienen en términos de activos y ventas en el universo de las cien empresas transnacionales más grandes del mundo. El caso de la industria automotriz es importante e ilustrativo por varios motivos. No solo porque, como señala Humphrey y Memedovic “suele mencionarse a la industria automotriz como una de las más globales de todas las industrias” (2003: 2), sino porque ha sido históricamente, y a nivel mundial, una de las actividades productivas más importantes en términos de generación de empleo asalariado, y ha sido, específicamente para el pensamiento sobre la problemática del desarrollo –sobre todo el latinoamericano–, una de las actividades símbolo del proyecto económico desarrollista.<sup>2</sup>

---

**2** Básicamente, porque en momentos en los que la estrategia del capital extranjero consistía en la sobre amortización de capital en la periferia, la producción final de automóviles motorizaba todo un conjunto de actividades complementarias (industrias del acero, el caucho, el vidrio, el plástico; trabajos locales de ingeniería de adaptación de modelos, servicios de mantenimiento, etcétera). Para un análisis pormenorizado de la relación entre industria automotriz y desarrollismo, ver Pinazo, 2015.

**Tabla 2.** Ramas de actividad de las cien empresas transnacionales no financieras ordenadas según suma de activos de las empresas de cada sector. Año 2014

Rama de actividad	Activos	Ventas	Empleo
Petroleum expl./ref./distr.	2.266.568	2.174.127	628.890
Motor vehicles	1.486.316	2.058.680	2.420.393
Electrical & electronic equipment	717.469	1.312.316	3.043.582
Utilities (Electricity, gas and water)	557.671	1.174.495	891.710
Pharmaceuticals	453.642	979.593	915.762
Telecommunications	420.725	929.185	1.086.610
Diversified	232.639	811.823	688.028
Food, beverages and tobacco	290.810	558.654	863.346
Mining & quarrying	231.266	540.806	342.303
Electricity, gas and water	183.516	421.182	264.593
Wholesale trade	393.453	375.169	238.229
Retail & Trade	647.816	329.569	3.084.640
Aircraft	130.295	211.140	358.705
Chemicals	177.605	198.873	229.227
Transport and storage	159.990	171.924	679.234
Metal and metal products	107.913	154.752	305.890
Non-metallic mineral products	75.844	114.971	258.784
Construction	65.875	89.356	125.341
Other consumer services	42.149	61.547	118.000
Engineerig services	39.336	49.070	146.100
Gold mining	14.547	47.282	26.140
Business services	16.439	40.222	114.490
Non-metalic mineral products	14.986	36.808	45.087
<b>Total general</b>	<b>8.726.869</b>	<b>12.841.546</b>	<b>16.875.084</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de Naciones Unidas.

Una vez hecha esta aclaración, y sin pretender agotar la cuestión de los cambios producidos en la industria, podemos señalar, esquemáticamente, que la literatura especializada indica que, además del traslado del proceso de ensamblado a locaciones que combinan costos atractivos de la mano de obra y acceso a mercados (ver Sturgeon *et al.*, 2009: 9; Arza *et al.*, 2008; Arza, 2011), las empresas transnacionales ubicadas en el segmento terminal de la industria buscan reducir al máximo las plataformas utilizadas en esas locaciones para la fabricación del mayor número posible de modelos<sup>3</sup> (lo que se denomina como “búsqueda de economías de gama”) y presionan fuertemente sobre los proveedores para que los abastezcan globalmente –respetando parámetros de tiempos, calidad y precio–, al aprovechar ciertas singularidades técnicas de la fabricación automotriz (OIT, 2005: 58).

En línea con esto último, hay ciertas cuestiones específicas de la industria automotriz que son fundamentales para entender el modo en que se relacionan proveedores y ensambladores finales. La producción de automóviles no solo se caracteriza por el hecho de que un reducido número de grandes firmas con capacidad de operatoria global decide qué tipo de vehículos –y cuántos– se producen, sino que, a diferencia de lo que sucede en otras industrias, la fabricación de sus insumos no es un proceso fácilmente estandarizable. Las autopartes de mayor valor agregado son diseñadas y fabricadas específicamente para un determinado tipo de modelo de vehículo y no pueden ser utilizadas en otros (ver Sturgeon *et al.*, 2009: 20). Esto no solo limita las economías de escala y gama que pueden desarrollar los fabricantes de autocomponentes, sino que los obliga, pese a que son los principales contribuyentes al valor agregado del vehículo terminado, a supeditar fuertemente sus estrategias económicas a las decisiones de un número reducido de clientes.<sup>4</sup>

---

**3** “A pesar de la tendencia a la proliferación de modelos y sus derivados locales, los fabricantes están reduciendo el número de “plataformas” básicas para la fabricación de estos vehículos. En el caso de la alianza Renault-Nissan, por ejemplo, está previsto que solo habrá como máximo cinco plataformas básicas de vehículos que suministren los respectivos modelos de los socios en mercados que van desde Japón pasando por Europa al norte, sur de América y otras partes. Para 2008, las plataformas de vehículos con volúmenes anuales superiores a 1 millón de unidades pudieran representar un tercio de la producción global de vehículos, frente al 28 por ciento en 2002. El número total de plataformas que rebasan el millón de unidades por año pudiera aumentar de 5 a 15 durante este período” (OIT, 2005: 63).

**4** La diversificación de clientes para las empresas autopartistas necesita de ciertas garantías por parte de las empresas terminales, dado que cada modelo nuevo de vehículo supone multiplicar esfuerzos en diseño y logística.

Esta última cuestión es un tema central en lo que tiene que ver con la división de tareas en el interior de la industria, con las posibilidades de los países en vías de desarrollo de participar en los espacios globales de producción y, en lo que a los trabajadores se refiere, con los márgenes de maniobra y organización en una producción flexible y globalmente fragmentada. En el nuevo negocio automotriz, las terminales tienden a reducir su accionar al diseño final del vehículo y sus partes, al ensamblado y la venta, y relegan en las autopartistas los costos de fabricación (y a veces el diseño, siempre atento a indicaciones específicas) de lo que pasan a denominarse “módulos” o “subensambles” (motores, sistemas de frenos, ejes, dirección) correspondientes a toda una línea de modelos de vehículos. En este contexto, para los grandes proveedores, la expansión global no necesariamente significa mayores oportunidades de negocios, sino condición de posibilidad de supervivencia.<sup>5</sup>

En línea con lo anterior, las escalas mínimas de producción del negocio autopartista son sumamente elevadas. En este marco, entonces, es que el grueso de los países llamados “no desarrollados” aparecen fuertemente condicionados para lograr “mayores porciones de valor agregado” (Sturgeon *et al.*, 2009: 202), o puestos de trabajo (calificados o no), en la nueva producción globalmente fragmentada. Según lo que señala la literatura sobre el tema, las empresas autopartistas, al diseñar su estrategia global, localizan sus principales instalaciones productivas en países emergentes (de bajos ingresos o periféricos, según cuál sea el término utilizado) que, por sus condiciones internas y capacidad de acceso a otros mercados, puedan servir como centro de operaciones del abastecimiento de insumos hacia otras industrias y países. Desarrollar una planta productora en cada localidad en la que existen empresas terminales es una decisión sumamente antieconómica. En su lugar, las empresas autopartistas, al igual que las terminales, piensan su estrategia a escala regional, al utilizar generalmente el país cuyo mercado interno es más importante<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Como señala Sturgeon *et al.* (2009: 18) al citar las palabras de un gerente de una importante firma autopartista: la industria comenzó a cambiar hace cinco o diez años. Hoy el proveer a plataformas globales es un requerimiento, es parte de la puja. Si los proveedores no tienen una estrategia global, no pueden competir. Nuevos proyectos no son vistos como una oportunidad para expandirse globalmente, al contrario, los proveedores deben tener una base global para recién empezar a competir. Esto fuerza a los proveedores a desarrollar un sistema global.

<sup>6</sup> Un miembro de la Asociación de Fabricantes de Autocomponentes (AFAC) nos comentaba que esto tiene que ver con que los costos fijos de la producción dedicada a la exportación son contabilizados de un modo distinto al de aquellos correspondientes a la venta para el mercado interno. Se supone que los costos fijos (maquinaria, local, es decir todos aquellos

como centro de operaciones, y al instalar filiales “anémicas”<sup>7</sup> (para utilizar el término de Kosacoff *et al.*, 1991), o de escaso valor agregado en el resto de las locaciones donde deben abastecer a la empresa terminal. No casualmente China, India o Brasil aparecen en la literatura sobre el tema como casos exitosos de países que han llevado adelante procesos de ascenso industrial en la cadena automotriz (ver Sturgeon *et al.*, 2009; Brandt y Biesebroeck, 2008; Sutton, 2004).

Estos comentarios sobre la industria automotriz son útiles no solo porque, como vimos, se trata de una industria emblemática, sino porque ilustran sobre los nuevos modos en que las empresas transnacionales planean geográficamente sus estrategias productivas, e ilustran también sobre las consecuencias que esto puede tener para los países periféricos y sus trabajadores. Efectivamente, uno de los puntos nodales por los cuales nos permitimos hablar de nuevas estrategias productivas de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional tiene que ver con la capacidad de ampliar las escalas geográficas de diseño, producción y comercialización de mercancías; en una dinámica que tiene como uno de sus propósitos centrales la racionalización de las estructuras de proveedores.

Estas dos cuestiones, la ampliación de escalas y la racionalización en las estructuras de proveedores, son temas que exceden lo que sucede en la industria automotriz y que redefinen las relaciones entre países periféricos, y condicionan los márgenes de maniobra de Estados y trabajadores organizados. Los distintos trabajos especializados y las diversas fuentes de información que existen parecen indicar que son escasas las posibilidades que tienen los países no desarrollados, no ya de consolidar un sistema industrial nacionalmente integrado, sino, incluso, de ganar espacios de valor significativos en la nueva producción globalmente

---

que no dependen de las cantidades producidas) se cubren con las ventas en el mercado interno, básicamente porque deben desembolsarse se realicen exportaciones o no. En este sentido, se contabilizan como costos de exportación únicamente aquellos que surgen de las actividades específicas dedicadas, o a la comercialización extrafronteriza de los productos, o al aumento en los costos variables (mano de obra) derivados de una mayor producción. De allí que el tamaño del mercado interno sea un factor fundamental a la hora de pensar en las locaciones desde donde producir, pues de dicho tamaño se derivan los costos fijos unitarios de la producción (si los costos fijos no varían con las cantidades producidas y solo se atribuyen a las ventas dedicadas al mercado interno, a mayores ventas al mercado interno, menores costos unitarios).

**7** Otro término utilizado es “terminales de ensamblaje”. “Al invertir en nuevos mercados suelen adoptar una organización de tipo radial en el esquema de fabricación, en donde se define un centro regional de fabricación integrada de mayor escala y otras plantas que son principalmente de ensamblaje pero que operan con ventajas logísticas para el servicio a los clientes” (Cantarella *et al.*, 2008: 31).

fragmentada. Esquemáticamente, las empresas transnacionales productoras de insumos eligen locaciones que combinen bajos costos relativos de la mano de obra y significativos mercados internos para, desde allí, abastecer locaciones de ensamble o proveer a otros mercados, centrales o periféricos.

En este escenario generalizando, que Brasil, India o China sean elegidos por las empresas transnacionalizadas como centros de producción de determinados insumos o productos terminados no es otra cosa que la contracara de las limitaciones que exhiben otros países periféricos de menor tamaño para desarrollar procesos industriales de alto valor agregado. En otras palabras, que las grandes empresas globales autopartistas hayan elegido a Brasil como centro de operaciones de la producción y el abastecimiento de productos significó, directamente, la desarticulación de la industria autopartista en la Argentina, con las consecuencias que esto tuvo en materia de empleo y generación de divisas, entre otras cuestiones.<sup>8</sup>

En sintonía con lo anterior, es interesante observar cómo, a modo de ejemplo de lo que desarrollaremos en el apartado siguiente, en industrias estratégicas como la química, y particularmente la química básica, China pasó de ser un productor marginal en 1995 a ser el segundo proveedor mundial de químicos para uso industrial en 2011, al desplazar a países “desarrollados” como Estados Unidos o Francia, y ubicándose muy cerca de Alemania en términos de ventas (ver Triador y Pinazo, 2014).

Este último dato no constituye una simple anécdota. El traslado de segmentos productivos a países periféricos, ha permitido que (algunos) desarrollen importantes estrategias industriales, que los han llevado, como veremos en el apartado que sigue, a exhibir importantes indicadores tanto de nivel de actividad como de integración de la producción y competitividad internacional.

En las últimas décadas, han surgido importantes empresas con capacidad de operar a escala transnacional que provienen de este grupo de

---

**8** La industria autopartista fue, como ninguna otra, el “lugar” desde el que se articuló el proyecto desarrollista en la Argentina. Básicamente, por el modo en que vinculó la producción motora de la industria nacional (la automotriz) con el resto de la estructura económica doméstica; y, porque desde ese lugar, supo ser no solo un gran generador de empleo, sino la articulación entre intereses y estrategias del gran capital transnacional y la heterogénea “burguesía nacional”. Para más detalles, esta cuestión la hemos desarrollado con más profundidad en Pinazo, 2015.

países no desarrollados y ocupan lugares de liderazgo en sectores productivos estratégicos.

Este cambio tiene que ver tanto con, como decíamos, las estrategias de las principales empresas del sector, que por cuestiones de escala, de acceso a recursos naturales, de costos de mano de obra y de otros costos de producción han decidido trasladar a China gran parte de su producción, pero también con una decisión del Gobierno chino de negociar, sobre la base del atractivo que supone, para estas empresas, el traslado, el libre uso de patentes y de tecnología para sus nuevas empresas nacionales, en pos de una estrategia de autoabastecimiento y posicionamiento global. Así las cosas, la gran empresa china de químicos básicos, Sinopec, se ha transformado en 2012 en la cuarta empresa mundial en el rubro, solo después de BASF, Dow Chemical y Exxon. De un tiempo a esta parte, los grandes productores han buscado deslocalizar desde sus casas matrices hacia los países “emergentes” gran parte de la producción de químicos básicos por razones de salarios y escala. Vinculado a lo anterior, la Argentina ocupa un lugar marginal en la producción mundial de químicos básicos, con un aparato estatal fuertemente limitado a la hora de intervenir con políticas públicas.

Por último, relacionado con lo anterior, China se ha convertido, de un tiempo a esta parte, en el segundo proveedor mundial de químicos para uso industrial, tanto por la estrategia de autoabastecimiento de químicos básicos que es pensada desde el Estado (ver KPMG, 2011), como por lo atractivo que es para las principales empresas transnacionales del sector el instalarse en su territorio (ver Pollak *et al.*, 2012). Sinopec, su principal empresa, se ha transformado en poco tiempo en una de las más grandes del mundo en el segmento.

### **Transnacionalización y nueva división internacional del trabajo: ¿una redefinición del centro y la periferia?**

Como decíamos previamente, este fenómeno de la nueva transnacionalización empresarial no ha sido neutro en términos del perfil productivo y exportador de los países. Hablamos de una nueva división internacional del trabajo justamente para referirnos a una dinámica en la que muchos de los indicadores y condicionantes que definían el lugar de los países en el sistema capitalista —en términos de centro y periferia— parecen estar cambiando.

A continuación presentamos una serie de datos para distintos países y grupos de países que nos permitirán ilustrar un poco mejor la natura-



leza de este nuevo fenómeno de transnacionalización empresarial y sus consecuencias en las economías nacionales y regionales.

En la tabla 3 podemos observar algunos indicadores vinculados a la evolución y características de la IED para los últimos treinta años. Hay varias cuestiones que vale la pena destacar, entre las que sobresalen: a) el crecimiento de los flujos; b) el creciente peso de las filiales extranjeras de empresas transnacionales en la economía mundial; c) el creciente peso de los países en desarrollo como destino de flujos de IED.

**Tabla 3.** Datos seleccionados de la inversión extranjera directa

<b>Flujos de IED (entrada en millones de dólares corrientes)</b>									
	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>
	13.346	26.567	54.078	55.866	207.455	342.391	1.402.680	982.593	1.243.671
<b>Participación de los países en desarrollo en la entrada de IED</b>									
	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>
<b>Países en desarrollo</b>	29	37	14	25	17	34	18	34	46
<b>África</b>	9	3	1	4	1	2	1	4	4
<b>América</b>	12	13	12	11	4	9	7	8	13
Caribe	3	2	1	1	0	0	1	1	4
Centroamérica	4	4	5	4	1	3	1	3	2
América del Sur	5	8	7	7	2	5	4	5	7
<b>Asia</b>	6	20	1	10	11	23	11	22	29
Asia del Este	1	2	2	4	4	14	8	12	15
Asia del Sur	1	2	1	0	0	1	0	1	3
Sudeste asiático	3	8	5	4	6	8	2	4	6
Asia Occidental	1	8	-6	1	0	1	0	5	5
<b>Participación de las ventas de las filiales extranjeras de empresas multinacionales en el PBI</b>									
	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>
					27			51	53*

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Comisión para el Comercio y el Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD).

\* Los datos corresponden a 2009.

Efectivamente, lo primero que podemos observar es el fenomenal crecimiento que exhiben los flujos totales de IED. Medidas a precios corrientes, las entradas han crecido más de ochenta veces en el último lustro de la primera década de 2000, con respecto a lo que eran en el primero de la década del setenta del siglo pasado, y más de veinte veces en relación con el primer lustro de la década del ochenta. Paralelamente, y también a precios corrientes, los activos de las filiales extranjeras de las empresas transnacionales alrededor del mundo han crecido un 1300% en los últimos veinte años, su producto bruto lo ha hecho en casi un 400%, según los datos de la UNCTAD.

En lo que respecta los países en desarrollo, su participación como receptores<sup>9</sup> de entradas de flujos de IED ha ascendido del 29%, en 1970, al 46% en 2010. Esto se explica, primero, por el aumento de los flujos de IED a China; segundo, por el aumento de flujo a los denominados países asiáticos de industrialización reciente;<sup>10</sup> y, en último lugar, por los flujos al continente latinoamericano. Para tener una idea de lo que esto representa en el caso de Sudamérica, el *stock* de inversión extranjera directa es equivalente al 30% del producto bruto anual de la región (medida esta participación en dólares y a precios corrientes de ambos indicadores).

Esta apertura a la IED no ha sido neutra para los países en desarrollo. Sintéticamente, es posible observar que lo que está expresando esta dinámica inversora no es otra cosa que el traslado de una gran parte de los segmentos productivos industriales, que antes se encontraban emplazados en el centro, a los países periféricos de bajos ingresos. Giovanni Arrighi utiliza una frase muy elocuente para resumir esta dinámica: “Asistimos a una división del trabajo donde el centro es predominantemente el lugar de emplazamiento de las actividades cerebrales del capital corporativo y la periferia el *locus* de los músculos y los nervios” (1997: 188).

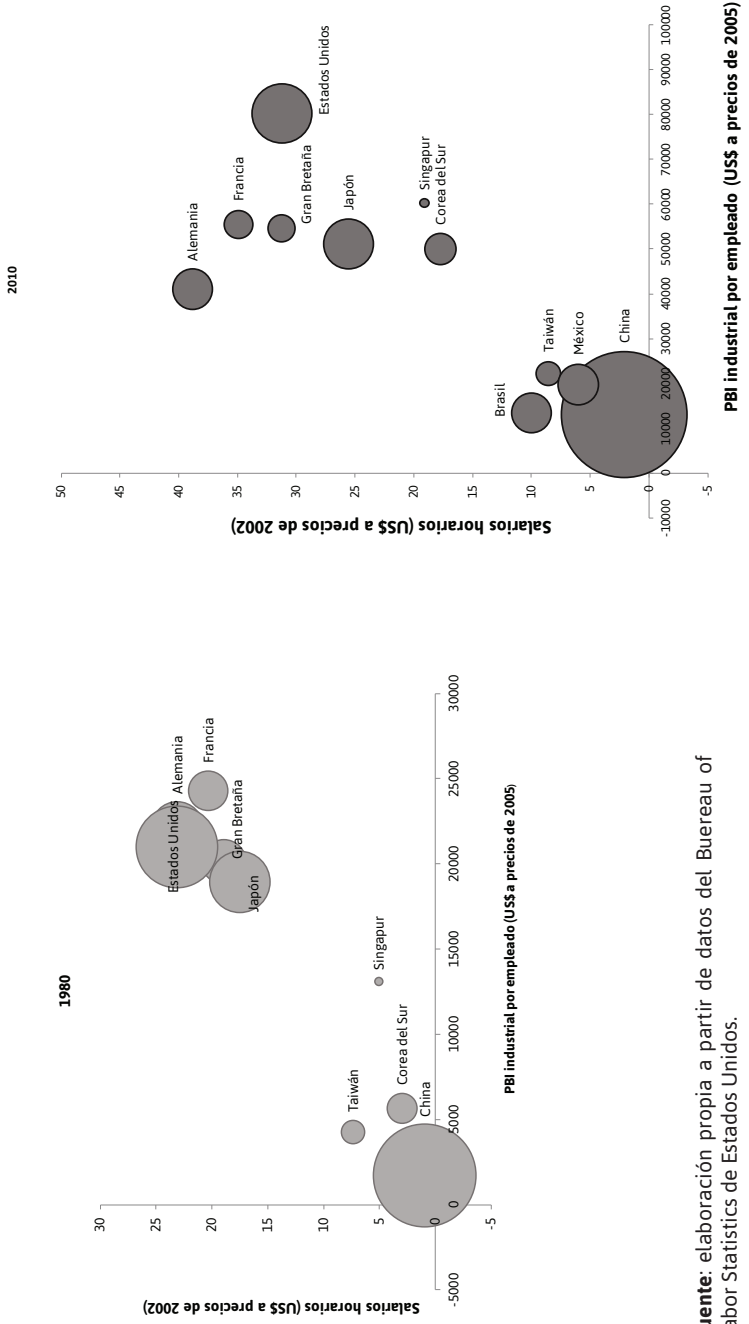
En línea con lo anterior, hay tres dinámicas que nos interesa destacar del comportamiento económico periférico: un crecimiento sumamente significativo de su empleo industrial, un aumento de sus parámetros de productividad laboral y una transformación en sus perfiles exportadores.

En los gráficos 1 y 2 mostramos una síntesis de la evolución de las brechas de productividad, de salarios y de volúmenes de empleo industrial

<sup>9</sup> Definidos estos como aquellos ubicados en las zonas de América Latina y el Caribe, el continente asiático excluyendo Japón, Oceanía, Europa del Este y África. Es decir, todo el mundo excepto América del Norte, Europa Occidental y Japón.

<sup>10</sup> Si se sigue la definición que presenta la UNCTAD, estos son Malasia, Singapur, Corea del Sur, Tailandia y Taiwán.

**Gráficos 1 y 2.** Evolución de brechas de remuneración horaria, productividad y empleo entre países centrales y periféricos



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos.

en algunos países seleccionados, entre los que se incluyen un número importante de los denominados “países desarrollados” y “en desarrollo”. Como vemos, parece haber un achicamiento importante en lo que a brechas de productividad refiere; es decir, los países aparecen mucho más agrupados hacia el centro, en términos del eje horizontal del gráfico (producto industrial por obrero ocupado). De hecho, Corea del Sur y Singapur aparecen en la mitad derecha del gráfico, es decir, ubicados junto a los países desarrollados en la materia. Ahora bien, lo que no se registra es un achicamiento similar en lo que tiene que ver con el eje vertical de la gráfica (salario-horario). Como podemos apreciar, Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, Japón y Francia mantienen significativas diferencias con el resto de los países seleccionados.

Si a estos datos le agregamos lo que tiene que ver con el empleo (el tamaño de las burbujas que representan a los países es proporcional al nivel de empleo industrial de cada uno en cada uno de los años en cuestión), veremos hasta qué punto lo que llamamos “nueva división internacional del trabajo” es esencialmente un fenómeno de traslado de la producción a la periferia en busca de costos menores en la mano de obra. Efectivamente, mientras el empleo industrial se redujo, entre 1980 y 2010, en 13,9 millones de personas en Estados Unidos, 3,6 millones de personas en Francia y 4, 6 millones en Alemania, en China creció en alrededor de 42 millones de puestos de trabajo. Es decir, es posible hablar de un traslado de la producción en busca, sustantivamente, de un salario que, en China, se ubicaba en promedio en los dos dólares por hora, contra un salario horario promedio en los países desarrollados de alrededor de 32 dólares. Para tener en cuenta lo que representa este último país en términos de empleo industrial, quizás alcance con señalar que en 2010 había superado los cien millones de trabajadores, un 50% por encima de los aproximadamente 60 millones de puestos que suman Estados Unidos, Francia, Alemania, Japón, Corea del Sur, México y el Reino Unido.

Como complemento de la información anterior, en la tabla 4 presentamos indicadores de producto por ocupado en varios países seleccionados. Allí quisiéramos señalar dos cuestiones vinculadas: el importantísimo incremento de dicho indicador en los denominados “países subdesarrollados” en los últimos 30-40 años, y el sistemático achicamiento de las distancias –en la mayoría de los casos– con los niveles de productividad laboral promedio de los países desarrollados.

**Tabla 4.** Producto por ocupado en países y años seleccionados. Valores absolutos (millones de dólares de 1990) y en relación con Estados Unidos

	Francia	Alemania	Estados Unidos	Federación Rusa	China	India	Japón	Malasia	Singapur	Corea del Sur	Argentina	Brasil
1960	56,7	49,9	100,0	0,0	3,7	6,7	26,8	16,7	25,3	14,9	47,2	20,6
1970	73,2	60,1	100,0	0,0	3,3	7,0	50,0	17,6	36,5	19,3	50,5	22,2
1980	85,5	69,8	100,0	0,0	4,0	6,3	64,3	25,0	48,7	27,5	55,3	30,0
1990	90,2	72,5	100,0	31,9	5,3	7,4	75,5	28,0	58,8	43,1	36,1	21,9
2000	83,2	68,2	100,0	20,5	8,0	8,6	67,9	32,9	70,4	56,7	41,5	20,6
2010	77,4	63,5	100,0	27,3	19,4	12,7	66,7	35,3	72,9	65,9	41,5	20,1

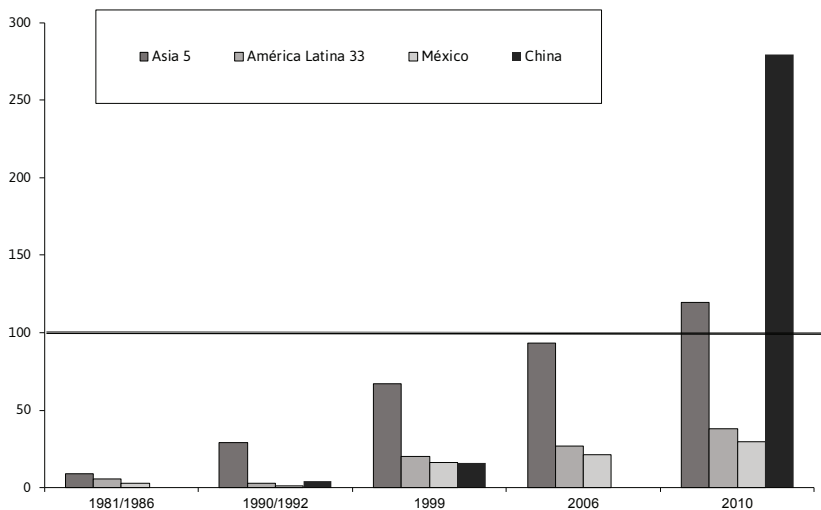
	Francia	Alemania	Estados Unidos	Federación Rusa	China	India	Japón	Malasia	Singapur	Corea del Sur	Argentina	Brasil
1960	16930,2	14914,3	29874,0	0,0	1120,1	1997,5	7992,4	4992,3	7551,8	4450,8	14103,1	6148,2
1970	27494,0	22577,4	37582,5	0,0	1246,0	2634,5	18808,1	6613,4	13702,5	7266,0	18980,1	8358,7
1980	35621,1	29059,8	41648,8	0,0	1655,3	2638,4	26780,1	10410,1	20301,8	11462,8	23024,5	12499,5
1990	43192,1	34715,4	47906,7	15281,0	2562,3	3531,1	36172,5	13434,5	28191,3	20633,1	17309,9	10474,4
2000	48744,0	39948,5	58600,8	11991,4	4660,2	5063,2	39789,8	19253,5	41244,9	33234,0	24302,6	12099,9
2010	52030,9	42699,0	67190,0	18317,6	13056,2	8514,5	44794,6	23727,6	48981,5	44292,8	27870,9	13494,9

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de Conference Board Total Economy Database.<sup>11</sup>

En línea con lo anterior, en el gráfico 3 podemos observar como han evolucionado y como se encuentran distribuidas geográficamente en la actualidad las exportaciones de manufacturas de alto contenido tecnológico. Hemos elegido especialmente estos indicadores para mostrar hasta qué punto se ha roto la vieja división internacional del trabajo según la que centro y periferia aparecían especializados, casi de manera excluyente, en manufacturas y productos primarios, respectivamente.

11 Ver <http://www.conference-board.org/data/economydatabase/>.

**Gráfico 3.** Relación entre las exportaciones de alta tecnología de zonas periféricas seleccionadas y Estados Unidos (Estados Unidos = 100). Años seleccionados



**Fuente:** UN Comtrade. Sin datos sobre China para 2006.

Ahora bien, al retomar las palabras de Arrighi a las que hacíamos referencia previamente, lo que aún está en discusión tiene que ver con cuáles son las posibilidades que se abren para los países periféricos en el marco de estas nuevas estrategias de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional. Efectivamente, hasta hace no mucho se sostenía que era difícil verificar que este proceso que venimos mencionando haya tenido un correlato directo ni en un aumento en la participación de dichas regiones en el valor agregado mundial, ni en un acortamiento en las brechas salariales en dólares con los países centrales.

En un sentido opuesto a esto último, al menos en la última década, es posible verificar que algunos países periféricos (o recientemente semiperiféricos) exhiben indicadores que parecen contradecir lo anterior. Efectivamente, Brasil, China o India a raíz –entre otras cosas pero centralmente– de la escala de su mercado interno, se han transformado en emplazamientos en los que las empresas transnacionales no solo ensamblan lo fabricado en otras locaciones, sino que desarrollan una parte importante de los procesos productivos involucrados en las nuevas cadenas de valor.

Efectivamente, en los cuadros que siguen podemos observar el peso de los insumos importados tanto en el valor agregado industrial como en las exportaciones industriales para un grupo de países seleccionados. Como se observa, los países incluidos en el grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China) presentan un peso de los insumos importados –tanto cuando se lo mide en relación con el valor agregado total como en las exportaciones– inferior al grupo de países incluidos dentro de los que hemos agrupado como centrales.

**Tabla 5.** Importaciones en producción y exportaciones<sup>12</sup>

	Promedio insumos importados		Contenido importado de exportaciones			
	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Centro	0,23	0,28	0,28	0,19	0,23	0,26
BRICS	0,15	0,19	0,19	0,14	0,18	0,24
Corea del Sur + Taiwán	0,35	0,31	0,32	0,4	0,42	0,48
América Latina + Turquía	0,27	0,29	0,38	0,2	0,23	0,35
Sudeste asiático	0,55	0,55	0,38	0,46	0,48	0,36
Periferia europea	0,44	0,53	0,55	0,41	0,49	0,48

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Como se observa en la tabla 5, según lo que surge de los datos de matrices de insumo-producto, cuando se analiza lo acontecido en los últimos veinte años, el grueso de los países “desarrollados” ha cedido espacios en la nueva producción globalmente fragmentada en manos de los países “no desarrollados”. En la tabla 6 se observa, además, que en los últimos diez años todos los países de altos ingresos han reducido su participación en el valor agregado generado globalmente por los países de bajos

<sup>12</sup> Hemos agrupado los datos por grupos de países, según la siguiente clasificación: 1) Centro (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania y Japón); 2) BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica); 3) Corea del Sur y Taiwán; 4) América Latina y Turquía (Argentina, México, Chile y Turquía); 5) países asiáticos (Indonesia, Singapur, Tailandia, Vietnam); y 6) Periferia europea (Bulgaria, República Checa, Lituania, Letonia, Polonia, Rumania, Eslovaquia).

ingresos. En esta tabla, observamos también como China aparece como el caso de ascenso industrial, es decir, como el país que más ha ganado espacios en las cadenas globales de valor.

Como ya hemos mostrado y como se observa en parte en las tablas que presentamos aquí, China no solo ha aumentado su participación en el valor agregado global en estos espacios, sino que, en virtud de las ventajas que le proporciona el tamaño de su mercado interno, ha logrado consolidar empresas nacionales como grandes actores globales en muchas de las principales ramas de la industria.<sup>13</sup>

Esta última cuestión es particularmente importante. Hace diez años la literatura sobre el tema (ver UNCTAD, 2002) señalaba, en línea con la elocuente cita de Arrighi, que las exportaciones Chinas de alta tecnología no eran sinónimo de un desarrollo industrial autónomo, sino que China se dedicaba exclusivamente, en virtud de sus bajos salarios, a procesos de ensamblado de bajo valor agregado. Poco más de una década después, nos encontramos con un país que no solo es el principal exportador de productos industriales de alta tecnología, sino que en ramas industriales estratégicas exhibe indicadores de integración nacional mayores a los de los países denominados desarrollados (ver Triador *et al.*, 2014); y los últimos estudios de matrices de insumo-producto –que permiten un estudio más específico sobre las cadenas globales de valores– muestran que es el país que, por lejos, más participación ha ganado en estos nuevos espacios globales de producción.

---

**13** Según la UNCTAD, de las cien empresas transnacionales más importantes en términos de ventas cuyas casas matrices provienen de países “no desarrollados”, sesenta son chinas. Entre ellas, se destaca SINOPEC entre las industrias del petróleo y derivados, Hitchinson Whampoa en automotriz y metalúrgica, o Lenovo en industrias electrónicas, entre otras.



**Tabla 6.** Participación en el valor agregado generado en las cadenas globales de valor industrial. Países seleccionados

	1995	2008	2008 menos 1995
Estados Unidos	19,9	15,8	-4,1
Japón	17,5	7,8	-9,7
Alemania	9,4	7,6	-1,7
Francia	4,4	3,8	-0,6
Reino Unido	3,8	3,0	-0,9
Italia	4,4	4,1	-0,3
España	1,9	2,0	0,0
Canadá	1,9	2,2	0,3
Australia	1,0	1,3	0,3
Corea del Sur	2,1	1,8	-0,3
Holanda	1,4	1,4	-0,1
Otros diez de altos ingresos	5,9	5,3	-0,6
<b>Total de todos los de altos ingresos</b>	<b>73,8</b>	<b>56,0</b>	<b>-17,8</b>
China	4,2	12,8	8,6
Federación Rusa	1,2	2,8	1,6
Brasil	2,5	3,0	0,6
India	1,7	2,6	0,9
México	1,5	2,4	0,9
Turquía	1,1	1,4	0,3
Indonesia	1,3	1,3	0,0
Resto del mundo	12,7	17,5	4,9
<b>Total mundo menos los de altos ingresos</b>	<b>26,2</b>	<b>44,0</b>	<b>17,8</b>
<b>Mundo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Timmer *et al.*, 2014.

Con lo que nos encontramos es, en definitiva, con nuevas estrategias productivas por parte de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional que han redefinido la división internacional del trabajo, y con ella, los márgenes de maniobra de los Estados y, lógicamente, de los trabajadores.

## Algunas palabras a modo de cierre

Como decíamos al comenzar del trabajo, nuestro principal objetivo ha sido desarrollar una presentación esquemática de lo que entendemos son las nuevas estrategias de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional y sus impactos sobre la denominada división internacional del trabajo.

Sobre la base de un análisis de parte de la literatura especializada, y a partir de los datos sobre empresas transnacionales no financieras de las Naciones Unidas, hemos intentado mostrar, en primer lugar, que en las últimas décadas no solo es posible observar un cambio cuantitativo en materia de transnacionalización empresarial (en términos del peso de los activos, el empleo y las ventas en el exterior en relación con el peso en el país de origen de las casas matrices), sino que, fundamentalmente, de lo que hablamos es de un cambio de estrategias –para rotularlo de alguna manera– de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional. En relación con esto último, planteamos que las empresas han adquirido hace décadas la capacidad de ampliar sus escalas de diseño, fabricación y logística, y que esto ha sido acompañado por una redefinición de las tareas realizadas por las filiales en las distintas locaciones geográficas de las empresas.

En la segunda parte del trabajo, lo que hemos mostrado es que este cambio en las estrategias productivas de las empresas transnacionales no ha sido neutro en términos ni del perfil productivo de los países, ni del empleo. Hemos visto, esquemáticamente, que es posible observar no solo un aumento en la participación de los países tradicionalmente denominados “periféricos” en la exportación de productos industriales de alto contenido tecnológico, sino un aumento en sus parámetros de productividad, en sus niveles de empleo y, en algunos casos, en su participación en el valor agregado generado en los nuevos espacios globales de valor.

Adicionalmente, hemos intentado mostrar, a lo largo de todo el trabajo, que el impacto de estas nuevas estrategias no parece ser homogéneo para toda la periferia. Por cuestiones fundamentalmente de escala, países como Brasil, India, y especialmente China, exhiben indicadores asociados al desarrollo de sus sistemas industriales que no exhibe ningún otro país de la periferia, y que los acerca a los estándares de los países denominados “desarrollados”.

Nuestra hipótesis, basada en otros trabajos que han sido realizados sobre cadenas productivas particulares, como la automotriz, o la quími-

ca, es que el tamaño de sus mercados internos convierte a estos países en una especie de “centro de fabricación”, desde el que las empresas transnacionales realizan una estrategia de abastecimiento regional y global de partes y productos terminados. Esto, a su vez, no solo ha permitido que en estos países –y en algunos casos– se desarrollen grandes empresas transnacionales propias, que no solo se han transformado en importantes actores globales –en algunos casos redefiniendo la dinámica en el interior de distintas cadenas globales–, sino que han permitido que los países realicen estrategias de desarrollo relativamente autónomas.

Por último, y a modo de hipótesis también, entendemos que es posible pensar que esta redefinición en las escalas de producción, diseño y comercialización de productos industriales, que caracteriza a la nueva división internacional del trabajo, erosiona fuertemente la capacidad de intervención y articulación política del Estado, y limita el accionar –o reclama nuevas estrategias– por parte de las organizaciones de trabajadores.

En lo que respecta al Estado, decimos que se erosiona fuertemente su capacidad de intervención política por dos motivos. El primero, si uno de los objetivos centrales de la ampliación de las escalas productivas por parte del capital transnacional tiene que ver con la racionalización en las estructuras de proveedores, entonces es lógico que concluyamos que el desarrollo de un sistema industrial integrado y relativamente autónomo no puede ser una alternativa para todos los países por igual; o que lo sea también el ascenso industrial, es decir, y para ponerlo en términos más actuales, la capacidad de ganar cada vez más espacios de valor en las cadenas globales. En segundo lugar, y en línea con lo anterior, porque las posibilidades de articular una relación virtuosa –en cualquiera de los sentidos en que pueda pensarse el término– entre capitales transnacionales, locales y clase trabajadora se dirimen, hoy mucho más que antes, en espacios que exceden las fronteras en las que los Estados nacionales tienen autoridad (capacidad de fijar aranceles, política monetaria, estímulos fiscales, política de regulación de las relaciones laborales).

Ambas cuestiones nos hablan más de Estados periféricos con reducidos márgenes de maniobra, que compiten entre sí –en condiciones totalmente asimétricas– por posibilidades de desarrollo (otra vez, en cualquiera de los sentidos en que pueda ser pensado el término) cada vez más reducidas.

En relación con la clase trabajadora, alcanza aquí con mencionar apenas (porque será trabajado con mayor profundidad en otros textos de

este libro) que sucede algo similar. Por un lado, los procesos de terciarización (que en estas últimas décadas suceden también a escala regional y global), la racionalización en las estructuras de proveedores y las ampliaciones en las escalas, reducen los márgenes de maniobra, obligan a pensar nuevas estrategias de organización, y hacen difícil incluso, seriamente, la elaboración misma de un diagnóstico acertado sobre el origen de la problemática laboral.

## Bibliografía

- Arceo, Enrique (2005). “El impacto de la globalización en la periferia y las nuevas y viejas formas de la dependencia en América Latina”. *Cuadernos del Cendes*, n° 60, septiembre-diciembre.
- Arrighi, Giovanni (1997). *A ilusão do desenvolvimento*. Petrópolis: Editora Voces.
- Arza, Valeria (2011). “El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz”. *Revista de la CEPAL*, n° 103, pp. 139-164.
- Arza, Valeria; López, Andrés; Laplane, Mariano; Sarti, Fernando; Bittencourt, Gustavo y Domingo, Rosario (2008). “La industria automotriz en el Mercosur”. *Serie Red Mercosur*, n° 1, Montevideo.
- Brandt, Loren y Biesebroeck, Johannes (2008). *Capability building in China auto supply chain*. Toronto: University of Tronto.
- Cantarella, Juan; Katz, Luis y Guzmán, Gonzalo (2008). “La Industria Automotriz Argentina: Limitantes a la Integración Local de Autocomponentes”. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2008%20Cantarella-Katz-de%20Guzman.pdf>. (Consultado el 10 de Noviembre de 2010).
- Centro de Estudios para la Producción (2014). “Fichas Sectoriales”. Disponible en <http://www.cep.gov.ar/web/index.php?pag=68>.
- Froebel, Folker; Heinrichs, Jürgen y Kreye, Otto (1980). *The New Industrial Division of Labour: Structural Unemployment in Industrialized Countries and Industrialization in Developing Countries*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Gereffi, Gary (2001). "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización". *Problemas del Desarrollo*, vol. 32, n° 125, México: IIEC-UNAM, pp. 9-37.
- Gereffi, Gary y Korzeniewicz, Miguel (eds.) (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, CA.: Praeger Publishers.
- Gutman, Graciela y Gorenstein, Silvia (2003). "Territorio y sistemas agro-alimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina". *Revista Desarrollo Económico*, vol. 42, n° 168, enero-marzo, pp. 563-587.
- Humphrey, John y Memedovic, Olga (2003). *The global automotive industry value chain: what prospects for upgrading by developing countries?* Sectorial Studies Series, Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Kaplinsky, Roger (2005). *Globalization, poverty and inequality: between a rock and a hard place*. Óxford: Polity.
- Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo (1998). "Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones". *Desarrollo Económico*, vol. 37, n° 148, pp. 483-502.
- Kosacoff, Bernardo, Todesca, Jorge y Vispo, Adolfo (1991), "La transformación de la industria automotriz argentina". *DT*, n° 40. CEPAL (consultado el 10 de noviembre de 2010), disponible en <<http://www.cepal.org.ar/publicaciones/xml/5/22325/40%20transf%20indus%20automotriz.pdf>>.
- KPMG (2011). *The KPMG Way 5*, reporte de junio, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.kpmg.com/CL/es/IssuesAndInsights/edition/kpmgway/0506/focus/3.html>
- Minian, Isaac (2009). "Nuevamente sobre la segmentación internacional de la producción". *Revista Economía*, UNAM, vol. 6, n° 17, pp. 46-68.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005). *Tendencias de la industria automotriz que afectan a los proveedores de componentes*. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el empleo, el diálogo social, los derechos en el trabajo y las relaciones laborales en la industria de la fabricación de material de transporte. OIT.

- Pinazo, Germán (2015). *El desarrollismo Argentina: una mirada crítica desde la industria automotriz*. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Pollak, Peter; Badrot, Andrew y Dach, Rolf (2012). “API manufacturing: facts and fiction”. *Contract Pharma*, enero-febrero.
- Sturgeon, Timothy; Memedovic, Olga; Van Biesebroeck, Johannes y Gereffi, Gary (2009). “Globalisation of the automotive industry: main features and trends”. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, n° 2, pp. 7-24.
- Sutton, John (2004). *The Auto-Component Supply Chain in China and India: A Benchmarking Study*. Mimeo, London School of Economics. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1158311](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1158311)
- Timmer, Marcel, Erumban, Abdul, Los, Bart, Stehrer, Robert y De Vries, Gaaitzen (2014). “Slicing Up Global Value Chains”. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 28, n° 2, pp. 99-118.
- Triador, Daniela y Pinazo, Germán (2014). “China y sus sectores industriales estratégicos”. VII Jornadas de Economía Crítica. La Plata, julio.
- UNCTAD (2002). *World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Ginebra-Nueva York: Naciones Unidas.
- (2006). *World and Development Report 2006*. Ginebra-Nueva York: Naciones Unidas.

# **Acción sindical transnacional. Procesos históricos y retos actuales**

Patricia Ventrisci y Bruno Dobrusin

## **Introducción**

El mundo del trabajo –sindicatos y trabajadores– atraviesa transformaciones sustanciales desde hace más de tres décadas, impulsadas por los cambios en las formas de producción, la introducción de nuevas tecnologías y la transnacionalización de la producción y el consumo. Estos cambios afectan directamente la organización de los trabajadores, desafiándolos a pensar nuevas estrategias de acción colectiva que incorporen este panorama actual de producción y consumo, y a la vez, permitan reforzar las organizaciones sindicales, que pierden terreno desde hace décadas. Este capítulo intenta responder a una pregunta clave para el sindicalismo en la actualidad: ¿cómo se adapta la acción sindical a un contexto de profundización y aceleración de la globalización socioeconómica? Si bien este interrogante tiene muchas respuestas y en diferentes niveles, este trabajo se enfocará en la dinámica de acción transnacional del sindicalismo como una forma de responder a los cambios mencionados. El centro de análisis será América Latina, pero se hará referencia a otras regiones y actores que han movilizado estrategias internacionales de acción sindical.

La globalización como fenómeno no es una novedad, pero sí lo es la aceleración que se produjo en los últimos treinta años a partir de los cambios tecnológicos, esencialmente en el área de la comunicación y del transporte. Por la tendencia a afectar en forma negativa al sindicalismo y a los trabajadores en general, la globalización fue percibida durante años como un proceso perjudicial, especialmente por la falta de espacios

democráticos de decisión en niveles supranacionales (ver Kymlicka, 1999). Esta perspectiva ha ido mutando hacia visiones más positivas, a partir del surgimiento, con mayor intensidad, de movimientos transnacionales, los que toman oportunidades de movilidad y comunicación que previamente eran impensadas. Así, en los últimos años, un sector creciente del sindicalismo empieza a percibir las posibilidades de organización a partir de los procesos de transnacionalización económica.

Los cambios producidos por la aceleración del proceso de globalización son parte de una estrategia global liderada, de forma general, por las empresas multinacionales (EMN) en conjunción con las organizaciones supranacionales que surgieron originariamente del acuerdo de Bretton Woods –Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial–, pero que han cambiado radicalmente sus objetivos (ver Sandbrook, 2003). Esta combinación de actores genera una presión desde la superestructura sobre el sindicalismo, dado que la desregulación –o de ser posible, la total ausencia– de las legislaciones laborales suele ser una de las condiciones fundamentales a la hora concretar inversiones en un determinado territorio. Por otra parte, el propio proceso de trabajo, la introducción del cambio tecnológico y la proliferación de las tercerizaciones (ver Antunes, 2003) generan presiones endógenas sobre el sindicalismo, y profundizan una postura defensiva al mismo tiempo que debilitan la capacidad de acción colectiva. En este sentido, se produce un “triple reto” para el rol sindical: por un lado, el ataque sobre el rol político del sindicalismo como actor en las decisiones de política económica del Estado (ver Bieler *et al.*, 2015); por otro, un creciente cuestionamiento interno a partir del papel marginal del trabajador asalariado y la creciente relevancia de trabajadores precarizados<sup>1</sup> –no sindicalizados– dentro de los procesos de trabajo (ver Standing, 2011); por último, el reto de la competencia internacional, en el que se presupone que las empresas compiten entre sí a partir de la reducción de sus costos de mano de obra y trasladan la presión a los trabajadores y sus organizaciones (ver Anner, 2011). Estos retos no son individuales sino que están interconectados, ya que cada uno depende de los movimientos del otro. A su vez explican, en gran medida, las estrategias de acción transnacional instrumentadas por el movimiento sindical en di-

---

<sup>1</sup> Las definiciones sobre trabajo precario son variadas de acuerdo a los contextos. Si bien la figura del “precariado” fue popularizada por Standing (2009; 2011), entendemos que no es esta una “clase en sí misma”, sino que es en realidad una condición en la que se insertan los trabajadores, incluidos muchos de los que se encuentran sindicalizados.



ferentes instancias, al buscar combatir cada uno de los retos marcados anteriormente.

La transnacionalización de la acción sindical no es un fenómeno novedoso, ya que existen acciones colectivas más allá de las fronteras nacionales desde los primeros tiempos del sindicalismo (ver Cox, 1971). La novedad de estos tiempos es la dimensión que ha tomado la acción transnacional, consolidándose como un factor elemental en la vida de cualquier sindicato y confederación. Sería impensado en estos días que un sindicato no tenga una secretaría de relaciones internacionales desde la que coordine determinadas acciones claves para su propia supervivencia. Esta realidad impulsó cambios en la forma y en la dinámica de la acción transnacional.

El eje histórico de la acción sindical transnacional fue la actividad dentro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), pilar fundacional del sistema de Naciones Unidas y el foro principal en el que los trabajadores tuvieron –y todavía tienen– voz y voto propio a la hora de tomar las decisiones, en un sistema tripartito compartido con empleadores y gobiernos. El trabajo en la OIT ha sido históricamente llevado adelante por las propias confederaciones –como la Confederación General del Trabajo (CGT) en la Argentina– y estuvo en línea con la participación en alguna de las federaciones internacionales, como lo son en la actualidad la Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Federación Sindical Mundial (FSM). El fuerte de esta modalidad de acción se puede ver especialmente en la etapa de posguerra, y aunque continúa siendo relevante, ha perdido centralidad desde el avance del neoliberalismo como dogma de las políticas de gobierno alrededor del mundo. Con la desarticulación de los Estados de bienestar a partir de los años ochenta, la actividad sindical comienza a orientarse también en dirección a la organización en las empresas multinacionales, que crecen exponencialmente en capacidad de incidencia y de control sobre la economía mundial a partir de esos años. Este nivel de acción se complementa con el anterior, pero a diferencia de las acciones en la OIT y en instancias “intragobiernos” (ver Orsatti, 2011), está ejecutado y coordinado por un sector económico y desde los sindicatos, sin la intermediación –con excepciones– de las confederaciones sindicales. En cierta forma, podemos afirmar que es un regreso a un sindicalismo orientado a la empresa, más que a la arena política, característica destacada de la intervención sindical durante los años del Estado de bienestar, especialmente en Europa. Si bien se hará referencia a ambos

procesos, será esta última estrategia, la acción transnacional orientada a las empresas, la que haremos eje de este ensayo.

Por último, cabe destacar que el sindicalismo latinoamericano ha tenido un desarrollo en paralelo al narrado previamente. Sin embargo, vale aclarar de manera preliminar dos características distintivas respecto al panorama europeo. Primero, en América Latina son escasos los países en los que el sindicalismo representó a la mayor parte de la clase trabajadora, dado que está históricamente dominada por el sector informal y precarizado, que se organiza, en muchos casos, por fuera del sindicalismo. Los casos de la Argentina, Uruguay, y en parte Brasil, deben ser tomados como excepciones a la regla, en este sentido, ya que allí el sindicalismo es un factor determinante en la vida de la mayoría de los trabajadores. El segundo elemento relevante es que los cambios de un paradigma a otro –del desarrollismo al neoliberalismo– se dieron de manera más drástica, lo que llevó a que la adaptación en las estrategias de acción no fuera mediada por transiciones negociadas (ver Etchemendy, 2011), y por lo tanto, con un impacto más drástico sobre la capacidad de intervención. Sin embargo, y a partir de las crisis socioeconómicas generadas por las políticas neoliberales, es desde este continente desde donde está surgiendo una acción sindical capaz de posicionar a las organizaciones de trabajadores frente a la profundización de los cambios promovidos esencialmente por las multinacionales.

Como lo indicó Julio Godio (1984) en un texto fundamental del debate sindical de la época, el sindicalismo tenía, en ese momento, ocho retos claves: una renovación programática –desligándose de la dependencia sobre los partidos políticos–; unidad en la acción regional latinoamericana; lograr un alcance internacional desde una perspectiva sindical propia y no dependiente de los gobiernos; renovar las posiciones en torno a las multinacionales; incrementar la organización en los lugares de trabajo; incorporar a las mujeres a las estructuras sindicales; fomentar la organización en el sector informal; lograr una mayor participación en la implementación de políticas públicas. Estos retos, marcados por Godio, permanecen en la actualidad dentro de las prioridades sindicales, con diferentes grados de cumplimiento desde entonces. Este texto intentará, en parte, responder al interrogante de si el sindicalismo supo dar respuesta a algunas de esas cuestiones.

Este capítulo está dividido en cinco secciones. La primera indagará sobre los cambios en el mundo del trabajo en general, con foco en la proliferación de la precarización como característica principal de la

actividad laboral de la actualidad. La segunda se enfocará en la acción transnacional sindical a través de las confederaciones sindicales y su evolución a lo largo de las últimas décadas, con eje en América Latina. La tercera sección indagará sobre el rol de la organización por rama a nivel transnacional, y pondrá como eje la firma de acuerdos marco globales con empresas multinacionales. La cuarta analizará la aplicabilidad de estas tendencias a la Argentina. Por último, la quinta parte presentará algunas conclusiones preliminares.

### **Sindicatos y transformaciones contemporáneas del trabajo**

La actual fase del desarrollo capitalista a nivel global se presenta como una etapa signada por cambios profundos, en la que entran en crisis patrones estructurales que operaban al regular las relaciones construidas y consolidadas históricamente a lo largo del siglo XX. En este marco, la relación sociolaboral ha experimentado una gran mutación a partir de la ruptura del molde establecido en el período de posguerra, que suscitó una transformación sustancial de los actores y una creciente desorganización de las identidades tradicionales y colectivas. De esta manera, como han señalado muchos análisis (ver Boltanski y Chiapello, 2002; Castel, 2001), colapsa la vieja normativa que caracterizaba al modelo fabril, centrada en la forma jurídica de “relación de dependencia” y, como consecuencia, entra en decadencia el empleo como forma de ocupación universal, la contratación por tiempo indeterminado, el salario como forma generalizada de remuneración del trabajo y la interlocución con el colectivo sindical. Frente a este viraje, se conforma y gana incidencia un nuevo patrón caracterizado por la ocupación limitada, la formación de nuevas identidades, la reducción del espacio del taller y la individualización de los conflictos laborales.

Esta rearticulación entre el capital y el trabajo implica una reformulación de la relación social laboral, en la que la flexibilidad aparece como el principio dominante, que impregna de incertidumbre la subjetividad de aquellos que viven de su trabajo. Este proceso de resignificación del trabajo y su impacto en la conformación de las subjetividades supone, necesariamente, una modificación en la constitución de los lazos sociales, y por lo tanto, en la dinámica de construcción de sujetos colectivos.

En el modelo fabril de la modernidad, el sujeto trabajador asalariado, de un perfil social determinado, accedía a su identidad a través de un

conjunto de significantes de reconocimiento social. En este sentido, los agentes más relevantes fueron el Estado (que ejerció su reconocimiento a través de los mecanismos de seguridad social, la salud y la educación públicas) y el sindicato. Ambos se presentaban como elementos centrales que configuraban un mecanismo de identificación y un sentido de pertenencia, que consolidaban los lazos que a su vez hacían posible la construcción colectiva. Con la expansión de nuevas formas precarias de empleo que minimizan el salario indirecto y la permanencia en el empleo, estos significantes se degradan y el trabajador queda ubicado en el lugar de recurso, inmerso en la dinámica de la libre contratación, desalentándose así la posibilidad de construcción de actores e identidades colectivas. En este sentido, las transformaciones que acarreó esta redefinición global de la relación entre el capital y el trabajo, y de estos con el Estado, socavó progresivamente la fortaleza política de los sindicatos. Las nuevas tendencias operadas en el mercado laboral (desempleo, informalidad y precarización) generaron un proceso de dispersión e individualización de la fuerza de trabajo que debilitó la bases de sustentación del sindicalismo tradicional (ver Palomino, 1999).

Así, en las últimas décadas, los sindicatos se vieron enfrentados a una triple crisis: de agregación de intereses, de lealtad de los trabajadores y de representatividad. Estos tres factores, interconectados entre sí, dieron forma a una crisis integral de la institución a partir del avance de lo que se denomina “un proceso de esclerosis organizacional” (ver Müller Jentsch, 1988). Esta última caracterización supone la idea de que los sindicatos se han consolidado en base a proyectos históricamente heredados y han generado ciertos procedimientos internos y sistemas de intereses creados, que los convierten en refractarios a los cambios estructurales que las nuevas circunstancias exigen.

La tesis de la desagregación de intereses sostiene que gran parte de las dificultades que atraviesan los sindicatos están vinculadas a la diversificación creciente de los intereses en el interior de la clase obrera, a nivel local e internacional. Retomando los principales rasgos de los análisis referidos a esta problemática, Richard Hyman (1996) señala una variedad de procesos interrelacionados que usualmente aparecen vinculados a la emergencia de este fenómeno. Por un lado, menciona un viraje del colectivismo hacia el individualismo, reflejado en el descenso de las tasas de afiliación y en una menor receptividad a las políticas determinadas colectivamente. En segundo lugar, hace alusión a polarización dentro de la clase obrera (entre los trabajadores sindicalizados y no sindical-

zados, centro y periferia, e incluidos y excluidos del sistema) en estrecha relación con el siguiente elemento destacado, que es la fragmentación dentro de “la clase obrera organizada”, expresada en la expansión de los conflictos intra e intersindicales, y el debilitamiento de los liderazgos nacionales y las confederaciones centrales. Por último, hace referencia a la diversificación en términos económicos y a la pluralidad de estrategias patronales puestas en juego en función de ella.

Dentro de esta perspectiva analítica, Zapata (2004), al analizar el fenómeno a escala latinoamericana, plantea que los sindicatos, después de haber desempeñado un importante papel en la organización de los trabajadores, de haber establecido estándares laborales y la negociación de contratos colectivos de trabajo, de haber desarrollado canales de participación política y de haber contribuido al desarrollo de la democracia, se ven atravesados por una crisis cuyas dimensiones guardan relación con dos tipos de factores. En primer lugar, por aquellos de índole económica ya mencionados (el pasaje al predominio de la economía de servicios y los cambios en la estructura ocupacional), a los que se debe agregar, en segundo lugar, elementos de orden político, fundamentalmente relacionados con las profundas transformaciones sociales que han afectado a los países latinoamericanos desde 1982, y que han derivado en la modificación del contenido y de la forma de operar de los sistemas políticos. De esta manera, el autor plantea que el nuevo contexto ha erosionado una de las bases fundantes del sindicalismo, que es su capacidad de acceder a las instancias políticas (partidos y otros espacios institucionales) e implementar mecanismos de presión sobre el Estado para alcanzar sus objetivos sectoriales asociados con la necesidad de buscar mayor control del proceso productivo, de los mercados de trabajo y del acceso y permanencia en el empleo.

Contrarios a esta visión acerca de los efectos de la reestructuración en las organizaciones de los trabajadores, aparece otra corriente de autores (ver Hyman, 1981) que encuentran a estos diagnósticos de la crisis de agregación de intereses viciados de cierta tendencia reduccionista y determinista. Sostienen, en este sentido, que la verosimilitud de la tesis de la desagregación está fundada en una visión mitologizada del pasado, en la que se idealiza una supuesta época dorada del movimiento obrero en la que los trabajadores se mostraban espontáneamente colectivistas y las organizaciones se alineaban detrás de un proyecto de clase unificador. De acuerdo a este análisis, lo que estas posiciones estarían desconociendo es que los sindicatos, como organizaciones colectivas, están necesi-

riamente arraigados en una heterogeneidad de experiencias e intereses y que, por tanto, la construcción de expresiones de solidaridad siempre ha requerido un esfuerzo deliberado por parte de los líderes y activistas porque “espontáneamente” estos intereses diversos tienen tantas posibilidades de estar en conflicto como en concordancia. En esta dirección, Hyman apunta que la heterogeneidad y el desarrollo desigual siempre han sido característicos de las relaciones económicas capitalistas. No obstante, si las ideas de la identidad de clase se desarrollaron, esto fue en contra de las probabilidades (Hyman, 1978: 66). En esta línea, se plantea también un fuerte cuestionamiento a la tesis de que los cambios sectoriales y ocupacionales en el empleo constituyen una fuente inevitable de decadencia y debilidad sindical.

El argumento centrado en los cambios en la composición de la clase trabajadora presenta graves defectos empíricos y teóricos, en la medida de que no hay razón para suponer que las nuevas categorías de trabajadores están predispuestas de manera inherente contra la organización colectiva, porque aun cuando estos trabajadores perciban intereses distintivos, en principio sigue siendo posible que los sindicatos orienten sus políticas hacia estas nuevas prioridades, y den lugar al surgimiento de nuevos entramados colectivos. Incluso cuando esta nueva configuración implicara un esquema de mayor diversidad de organizaciones, no hay por qué suponer que esa expansión devendría necesariamente en una mayor fragmentación en el conjunto de las organizaciones de los trabajadores.

Esta segunda serie de argumentaciones deriva, entonces, en una interpretación alternativa de las implicancias del nuevo contexto para la acción y la organización sindical, en la que se postula que no se trata de una crisis del sindicalismo en cuanto tal, sino más bien de una crisis del estilo y la orientación tradicional del sindicalismo. De esta manera, lo que se ve amenazado por la reestructuración del empleo fuera de la industria manufacturera son las políticas del sector más tradicional, vinculado al estereotipo del trabajador masculinizado y ocupado en sectores de trabajo manual. Si se concibe a ese sindicalismo clásico como la única forma auténtica, resulta claro que las recientes transformaciones serán evaluadas en términos negativos; sin embargo también se abren otras lecturas posibles. Así, otros enfoques (ver Hyman, 1996) sostienen que la reestructuración contemporánea del mundo del trabajo crea tanto una necesidad como una oportunidad para reconstituir las relaciones colectivas entre los trabajadores, en el interior de los sindicatos, entre las diferentes organizaciones y entre los sindicalizados y los no sindicaliza-

dos. La pérdida de la fuerza unificadora de las figuras de los viejos movimientos laborales puede concebirse también como un impulso hacia la renovación del actor sindical, a partir del desarrollo de nuevos métodos de organización y el planteo de nuevas demandas. Lo que este contraargumento supone es que los sindicatos conservan un margen de elección estratégica para responder a los retos planteados por el nuevo contexto, en la medida en que hay un campo fértil para las iniciativas políticas que se dirigen a los intereses de los nuevos grupos de trabajadores; y para aquellas que se proponen trascender el lugar de trabajo y las identidades de empleo particulares, y dan lugar a la construcción de nuevos tipos de alianzas solidarias. En este plano, la capacidad de articular intereses en construcciones a escala supranacional, para responder a una lógica globalizada del capital, se presenta como un elemento insoslayable del desafío de innovación política frente al que se encuentran las organizaciones de los trabajadores.

### **Sindicalismo regional en perspectiva histórica**

En un camino a la par de los procesos de integración política, la actuación sindical internacional estuvo, hasta las décadas recientes, ligada estrechamente a los debates de geopolítica mundial. El principal origen de la actividad sindical transnacional se da en Europa y en los Estados Unidos hacia fines del siglo XIX, y culmina en una etapa de radicalización con la formación de la OIT, en 1919, como forma de mediar ante la creciente conflictividad sindical. Si bien los movimientos sindicales transnacionales en sus orígenes son predominantemente europeos, con el fin de la Segunda Guerra Mundial comienza una real transnacionalización de la actividad sindical a partir, especialmente, de la disputa entre el bloque soviético y el bloque liderado por los Estados Unidos. Sumado a esto, no hay que dejar de considerar el rol fundacional que tuvieron las migraciones de trabajadores europeos hacia América Latina, Estados Unidos y Oceanía en la consolidación de los movimientos sindicales en cada una de esas regiones (ver Munck, 2013).

La salida de la Segunda Guerra encuentra al sindicalismo brevemente unificado en la denominada Federación Sindical Mundial (FSM), creada en 1945 en Londres (ver Wachendorfer y Godio, 1986). Sin embargo, esta unificación –que se nutre de la lucha contra los movimientos fascistas como principal razón de unidad– se rompe rápidamente a partir de la



creación de una organización paralela, denominada Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), conducida ideológicamente por los Estados Unidos y los países de Europa occidental (ver Wachendorfer y Godio, 1986). Si bien existen otras tendencias sindicales, se consolida a partir de entonces una dinámica de competencia entre la FSM –ahora dirigida desde Moscú– y la CIOSL, que pasa a representar al bloque capitalista. Esta dinámica fue la principal pero no la única, ya que continuaron existiendo tendencias de movimientos anarquistas (ver Van der Walt, 2014), así como también un agrupamiento de sindicatos cristianos representados en la Confederación Mundial del Trabajo (CMT) y sectores del sindicalismo que permanecieron independientes de afiliación internacional, como fue el caso de la CGT de la Argentina hasta el año 1974.

Cada una de las confederaciones mencionadas anteriormente organizó también lo que se denominaron Sindicatos Profesionales Internacionales (PSI), que aglutinaron sindicatos por rama de actividad, con un trabajo complementario al realizado por la organización en base a las confederaciones. Los PSI tuvieron su mayor auge a partir de los años setenta, en especial con la proliferación de las de empresas multinacionales, que comienzan a alterar la vida sindical, al dejar un acotado espacio de acción a las confederaciones –orientadas bajo los modelos de concertación hacia los Estados más que a las empresas– y al reforzar la acción internacional de los sindicatos por rama de actividad. Estas PSI se convertirán a las actuales Federaciones Globales, cuya principal tarea ha sido organizar a los sindicatos a través de las cadenas de valor de las multinacionales, amparándose en la firma de acuerdos marco internacionales, en los que las EMN se comprometen a respetar normas básicas y la organización sindical en los lugares de trabajo (ver Fichter, Helfen y Sydow, 2011).

En el caso de América Latina, el sindicalismo regional ha tenido una fuerte dependencia de las estrategias externas, en especial durante la época de la Guerra Fría, en la que las dos principales organizaciones regionales, la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT) y el Congreso Permanente de la Unidad Sindical de los Trabajadores de América Latina y el Caribe (CPUTAL), estaban afiliadas a las confederaciones internacionales y se regían por las prioridades de las principales potencias (ver Wachendorfer y Godio, 1986). La ORIT integraba la CIOSL y estaba ampliamente controlada por la federación sindical de los Estados Unidos, la AFL-CIO, históricamente



cercana a las directivas de política exterior del gobierno de ese país;<sup>2</sup> mientras que la CPUTAL pertenecía al bloque soviético y respondía a la FSM, al tomar los lineamientos directamente de Moscú (ver Scipes, 2010). Entre medio quedaron varias centrales sindicales que permanecieron con posturas independientes, y un conjunto que se nucleó en la Confederación Latinoamericana de Trabajadores (CLAT), ligada a la CMT a nivel internacional y de orientación socialcristiana. Durante esta etapa, que podemos marcar desde los años cincuenta hasta finales de los ochenta, la acción sindical transnacional en el continente estuvo ampliamente dominada por las disputas políticas de la Guerra Fría y por la centralización de las acciones a través de los gobiernos y mediante la participación en las asambleas anuales de la OIT en Suiza. En resumen, no contaba –más allá de la participación en OIT– con una agenda autónoma, propia, ya sea por la dependencia de las instancias internacionales o por la mediación de los gobiernos en las propias estrategias.

Ya en el comienzo de los años ochenta, el agotamiento de la disputa de la Guerra Fría, sumado a la crisis del bloque soviético, comienza a generar cuestionamientos en el interior del sindicalismo debido a la falta de *aggiornamento* a las nuevas realidades de la región. A esto se suman los procesos de democratización política en varios países (especialmente los del Cono Sur) que permiten renovar debates ofuscados por la resistencia a las dictaduras. El proceso de avance neoliberal en conjunto con la caída del bloque soviético, pone al sindicalismo a la defensiva a nivel nacional, y comienza un replanteo en las tareas internacionales. Hacia comienzos de los 2000 ya es claro que las divisiones de antaño, mantenidas esencialmente en las estructuras internacionales, tienen cada vez menos peso en las realidades de los obreros. A nivel mundial, se unifican dos organizaciones (CIOSL y CMT), y crean la Confederación Sindical Internacional, que se convierte en la mayoritaria por amplio margen (ver Wachendorfer, 2007), mientras que la FSM –con su orientación hacia el comunismo– continúa vigente, pero con un rol acotado.

La unificación en la CSI cambia el esquema en América Latina, en el que se crea la Confederación Sindical de las Américas (CSA), a la que se

---

<sup>2</sup> La estrecha relación entre la AFL-CIO y las políticas promovidas por la Central de Inteligencia (CIA) en conjunto con el Departamento de Estado de los Estados Unidos están ampliamente documentadas. Si bien no han sido lineales, y cambiaron a partir de mediados de los años noventa, es reconocido el rol fundamental jugado por esta organización sindical en la consolidación de los intereses estadounidenses en la región y, también, a través del mundo. Para detalles de esta relación ver Scipes, 2010.

suman centrales independientes –como la Central de Trabajadores de Argentina (CTA) y la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) en Colombia– y toma mayor relevancia el sindicalismo latinoamericano (del Cono Sur) frente a la antigua dominación de la AFL-CIO de los Estados Unidos (ver Padrón, 2011). La CSA tendrá, a partir de experiencias previas como la lucha contra el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), un proyecto más ambicioso que incluye: la promoción de la negociación colectiva y la libertad sindical; la autorreforma sindical (replantear la propia organización y las posibles alianzas con movimientos sociales); el involucramiento sociopolítico (con gobiernos de centro-izquierda) y la promoción de plataformas de posicionamiento como forma de interpelar actores parte de los procesos que afectan al trabajo (ver Padrón, 2011). No todas las líneas de acción se han implementado con la misma efectividad, ni han tenido la misma resonancia en las organizaciones de base. Sin embargo, merece ser destacado el planteo de esta unificación, que invitó a repensar la acción transnacional sindical a nivel de confederaciones, en especial en lo referido a la integración regional –Mercosur, Unasur, CELAC– como un eje fundamental para el sindicalismo.

### **La acción transnacional sindical por sectores económicos**

A partir de finales de los ochenta, el activismo sindical transnacional comenzó a replantear algunas de las estrategias históricas que se llevaban adelante desde finales de la posguerra. La interpelación a los Estados nacionales comenzó a mostrar sus límites a partir del avance de las políticas neoliberales en todo el mundo. El eje principal de estas políticas fue doble: por un lado, debilitar la capacidad de intervención de los Estados en la economía –a través de la desregulación, la privatización y la liberalización–; por otro, que esa capacidad reducida de intervención se inclinara a favor de los nuevos actores fundamentales de las economías: las EMN. Ante estos cambios, el sindicalismo con eje en las acciones de las confederaciones, mencionadas en la sección previa, se replantea las líneas de acción y comienza a actuar de manera más concertada en dirección a las EMN, sin mediar con los Estados y al buscar acuerdos bilaterales con estas. Así es como, a partir de 1988, con la firma del primer acuerdo marco, comienza un proceso de activismo sindical transnacional que guarda autonomía con respecto a las acciones periféricas de los Estados y a las estrategias políticas de las confederaciones sindicales.

Los acuerdo marco (AM) globales son una suerte de pactos bilaterales firmados entre las federaciones sindicales –que agrupan a sindicatos por rama a nivel internacional– y empresas multinacionales. Estos acuerdos tienen como objetivo el respeto a las principales convenciones de la OIT por parte de las empresas, sumado a cláusulas específicas pactadas entre el sindicato y la multinacional en cada uno de ellos. Existe una vasta literatura que indaga acerca del funcionamiento de estos acuerdos,<sup>3</sup> con ejemplos diversos alrededor del mundo. En general, los acuerdos implican, además del compromiso de respetar derechos básicos en el lugar de trabajo, un reconocimiento a la representación sindical, lo que supone un avance significativo en tiempos de retroceso mundial en ese aspecto. En sus orígenes, los AM respondían básicamente en nombre de los trabajadores de la empresa firmante (por ejemplo, Telefónica) pero no de los subcontratistas. Esta característica fue mutando y cada vez más acuerdos incluyen, o intentan incluir, las cadenas de valor de la empresa firmante para así evitar tener acuerdos que, en los hechos, representan a pocos trabajadores involucrados en el proceso (ver Fichter, Helfen y Sydow, 2011). Sin embargo este último punto continúa siendo uno de los de mayor controversia entre las empresas y los sindicatos, ya que las primeras muestran poca predisposición a disciplinar a las subsidiarias (ver Niforou, 2014).

Los AM comenzaron como una iniciativa sindical y buscaron contraponer los métodos unilaterales que caracterizaron tanto a los códigos de conducta como a las prácticas de responsabilidad social empresaria en la negociación con los sindicatos, como base de un acuerdo de respeto a las normas laborales. Si bien los AM comenzaron a firmarse en 1988, el segundo acuerdo se firmaría recién en 1995, lo que demuestra que el impulso fuerte a esta herramienta comienza recién en el inicio de los 2000 (Thomas, 2011: 270). En definitiva, este desarrollo de los AM se da a la vista de las serias deficiencias de las “responsabilidades sociales” empresariales, en especial en lo pertinente al respeto por los derechos laborales y la garantía de la organización sindical en el lugar de trabajo. Entre estos tipos de herramientas se da una diferencia sustancial de ejecución de derechos. Como plantea Rodríguez-Gavarito (2005), están aquellos acuerdos que fomentan derechos “protectores” –garantía de derechos básicos, res-

<sup>3</sup> Entre otros, se recomienda el trabajo del académico germano-estadounidense Michael Fichter que trabaja en la temática desde hace más de una década. También ver Fichter, Helfen y Sydow, 2011; Thomas, 2011; Niforou, 2014; Dufour-Poirier y Hennerbert, 2015; McCallum, 2013.

peto a normas laborales internacionales– y los derechos “habilitantes”, aquellos que fomentan la organización y promueven el involucramiento de los trabajadores en la defensa de esos derechos. En este marco, los AM tienen un componente de ambos, pero quizás el más relevante sea la capacidad, el potencial, de promover derechos habilitantes a través de reconocer y fomentar la organización sindical en el lugar de trabajo (ver Thomas, 2011: 276). Esta es una novedad para el mundo sindical que está en franco retroceso en cuanto a la organización en los lugares de trabajo. La implementación, sin embargo, dista hasta el momento de estar cerca de lo planteado en los acuerdos firmados.

La logística de los AM depende, en gran medida, de las federaciones globales y su capacidad de presión a las casas matrices de las empresas multinacionales. Sin embargo, los acuerdos dependen también de la organización en el lugar de trabajo y el conocimiento de la existencia de estos acuerdos por parte de los delegados. En diversos estudios (ver Fichter y Stevis, 2013; Niforou, 2014; Orsatti, 2007) se ha demostrado, a través de diferentes casos testigo, que una de las fallas de estos acuerdos es la baja participación de las subsidiarias y de los sindicatos de base. Ambas partes son esenciales a la hora de la implementación. En el caso de los sindicatos que tienen poder de fuego a nivel local, los acuerdos tienen mayor llegada a la realidad de los trabajadores, en especial a la hora de organizarse en la cadena de producción de una misma empresa.

Esta “vía bilateral” (ver Orsatti, 2011) ha tenido en América Latina a uno de los continentes más activos, por detrás de Europa, y en el que los acuerdos tienen mayor consistencia y relevancia para el sindicalismo. Hacia 2008 había 47 AM que tenían vigencia en América Latina y el Caribe (ver Orsatti, 2011), entre los que predominaban los firmados por la federación sindical de ramo industrial, seguida por el de las telecomunicaciones. Esta cifra seguramente aumentó levemente en los últimos años a partir de una mayor predisposición en la región a implementar estas estrategias (ver Orsatti, 2011). Una de las dificultades para la aplicación de estos acuerdos en la región es la alta informalidad en la que están inmersos un gran número de trabajadores que no tienen la posibilidad de tener una mínima organización sindical. El caso del acuerdo entre la UITA (federación de trabajadores de la alimentación) y la compañía productora de Bananas Chiquita ha tenido el impacto de comenzar a organizar sindicatos en lugares en los que los derechos de asociación estaban restringidos o directamente prohibidos.

Uno de los casos emblemáticos de discusión a partir de los AM en la región ha sido Telefónica, que tiene un convenio firmado con la federación global UNI (comunicaciones) y que ha sido llevada a disputa por no cumplir con el AM en diversos casos, tanto en Perú como en la Argentina (ver Niforou, 2014). Una clave para la negociación y el cumplimiento del acuerdo con Telefónica en la región ha sido la cercanía y el activismo que desarrollaron las centrales sindicales españolas, especialmente la Comisión Sindical de Comisiones Obreras y la Unión General de Trabajadores (UGT). Este rol de los sindicatos en el país de origen de la multinacional –y en el que, en general, tienen mayor acceso– ha demostrado ser fundamental en la resolución de conflictos. En otros casos, como el del acuerdo marco de la Federación Industrial con la empresa alemana de autos Volkswagen, ha sido utilizado por los sindicatos brasileños no solo para negociar mejoras en los lugares de trabajo, sino también para evitar la contratación de trabajadores precarios dentro de las plantas, en especial a partir de la firma, en 2012, de un acuerdo que supera al AM y en el que la empresa se compromete a utilizar trabajo temporario solo en condiciones extremas, y a cumplir con los derechos sindicales de estos trabajadores.

Como se planteó anteriormente, los AM no significan una panacea para el sindicalismo, pero sí invitan a repensar las estrategias que se venían llevando a cabo en este campo, en el que la dependencia de instancias intergubernamentales –incluida la OIT– mostró límites concretos en las circunstancias actuales. Si bien hasta el momento el impacto es reducido, tanto en número de trabajadores como en cantidad de empresas firmantes, hay dos factores que surgen como positivos en la promoción de estos acuerdos: el incremento de intercambios y planificación de estrategias conjuntas entre sindicatos más allá de su procedencia (norte o sur); y el afán de promover el reconocimiento y la organización sindical en los lugares de trabajo (ver Gallin, 2014: 181). En estos dos aspectos encontramos valiosos aportes al movimiento sindical en un momento de debilidad estructural y en el que las empresas se inclinan por medidas unilaterales como las cláusulas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Una de las claves para avanzar en esta línea será la capacidad de acción conjunta entre la línea sectorial (llevada adelante por las federaciones globales) y la que interpela esencialmente a gobiernos e instancias supranacionales (predominantemente por parte de las confederaciones internacionales). Ya existen elementos de abordaje y planificación conjunta, pero si pensamos especialmente el caso de América Latina, una

mayor coordinación puede generar, entre otras cosas, un mayor respaldo político –por parte de las confederaciones– a la organización sindical en el lugar de trabajo, algo que es fundamental para las federaciones.

## **Sindicalismo transnacional en la Argentina**

La tendencia hacia la transnacionalización de la acción colectiva sindical mencionada en los apartados anteriores tiene una incidencia clara en el sindicalismo argentino. La CGT tiene una historia de activa militancia en la arena internacional (ver Parcero, 1987), que tuvo su apogeo durante el primer peronismo con los agregados laborales sindicales en las representaciones diplomáticas más importantes (ver Semán, 2014). En consonancia con las tendencias mundiales en materia sindical, el principal bastión de disputa para el sindicalismo argentino fue la OIT, en la que estuvo concentrada la principal actividad sindical de la mano de la participación por parte de la CGT en la CIOSL y la ORIT. Con el surgimiento de la CTA en los años noventa, se rompe esa participación consolidada dentro del grupo de centrales sindicales “occidentales” (en oposición a aquellas que se habían alineado al gobierno soviético), al plantear esta nueva organización una postura independiente de las estructuras ya existentes. A su vez, el activismo de la CTA dentro de la OIT –que busca y logra tener un reconocimiento irreproducible en el ámbito local– llevó a que la CGT tomara posicionamiento sobre temas de la agenda internacional a los que era ajena hasta entonces. La unificación sindical y la creación de la CSI, en 2006, representó un cambio de paradigma, ya que por primera vez las dos confederaciones sindicales de la Argentina pertenecen a la misma estructura internacional, lo que contribuyó a mejorar cierta articulación y colaboración entre ambas.

El movimiento sindical en la Argentina tiene una característica particular respecto a la mayor parte de América Latina referida a que, inclusive con una merma relativa durante los años neoliberales, ha mantenido una alta tasa de densidad sindical y de poder de negociación interna (ver Etchemendy, 2011; Murillo, 2005). Además, a partir de 2003, con el pasaje de un modelo de mercado a uno neodesarrollista, se generaron condiciones y oportunidades para las organizaciones sindicales, que vieron fortalecida su posición de fuerza. El proceso de recomposición socioeconómica, signado por un descenso fabuloso de los niveles de desocupación, se tradujo en una expansión de la base de representación de los

sindicatos y en un crecimiento exponencial y sostenido de la negociación colectiva (ver Palomino, 2007; Senén González y Haidar, 2009; Barratini, 2013). Junto con el fortalecimiento de estas instancias de negociación, se produjo una intensificación de las luchas gremiales que derivó en una expansión e incremento de la conflictividad laboral manifiesta (ver MTESS, 2010 y 2011; Spaltemberg, 2012; Observatorio del Derecho Social, 2010 y 2013). Así, tuvo lugar, en la última década, un proceso de revitalización sindical tendencialmente acotado y orientado a la restitución del poder de negociación corporativo ya conformado (ver Natalucci, 2013).

Con la excepción de los sindicatos representados en las automotrices extranjeras de origen europeo, en especial la alemana Volkswagen, las estructuras sindicales argentinas a nivel de rama económica no dieron prioridad al accionar transnacional ya que no se consideraba un elemento de presión para llevar adelante la negociación colectiva. Esto comenzó a cambiar partir del crecimiento de la incidencia de las empresas multinacionales que, desde los años ochenta, se transforman en un factor clave de la economía local. Así, se crean y fortalecen las secretarías de relaciones internacionales de los principales sindicatos, los que, a su vez, comienzan a integrarse a las federaciones sindicales globales.

En la actualidad, la gran mayoría de los sindicatos organizados por rama de actividad pertenecen a una federación internacional.<sup>4</sup>

En algunos casos, la presencia en las organizaciones internacionales es sustantiva, liderando las estructuras regionales. En particular, se destaca el rol de la Federación de Empleados de Comercio (FAECYS) en la presidencia de UNI (la Federación de Servicios y Telecomunicaciones) en todo el continente americano, y ocupa la misma posición la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA) dentro de la Federación Internacional de la Construcción y la Madera (BWI). La presencia de sindicatos argentinos en lugares de relevancia de las estructuras transnacionales es un indicador de este cambio de paradigma por parte del sindicalismo local, al pasar de un eje nacional a uno de mayor amplitud en la acción transnacional.

Desde estas posiciones de liderazgo se han llevado adelante campañas sobre grandes empresas multinacionales que operan en la Argentina, como los casos de Walmart, Carrefour y CENCOSUD (desde el sector comercio); o con las automotrices Ford, Volkswagen (del sector industrial). Los prin-

---

<sup>4</sup> Ejemplo de esta participación es la presencia de Camioneros, Unión Ferroviaria y La Fraternidad en la Federación Internacional del Transporte; de UATRE en la Federación Internacional de la Alimentación; de UOM y SUTNA en la Federación Industrial; y de Comercio y SUTERH dentro de la Internacional de Telecomunicaciones y Servicios.



cipales objetivos de estas campañas suelen estar relacionados con el reconocimiento del sindicato en los lugares de trabajo (ver Cortina, 2011), pero en muchos casos también tienen que ver con despidos, condiciones de trabajo, disputas salariales, y de estrategia productiva (ver Orsatti, 2007; Cortina *et al.*, 2010). El problema de reconocimiento sindical no se plantea en la Argentina, sino en otros países de América Latina en los que las exigencias hacia las multinacionales en materia laboral y sindical suelen ser más bajas. Aun así, se han llevado adelante campañas contra empresas multinacionales en la Argentina que no reconocen a las organizaciones sindicales de las subsidiarias y de sus tercerizadas. Un caso reciente es el conflicto llevado adelante por la Unión de Empleados de Técnicos de las Comunicaciones (UETTEL, miembro de CTA) con la empresa Telefónica, que si bien tiene firmado un acuerdo marco global con la federación internacional UNI, no daba reconocimiento al sindicato organizado en las empresas tercerizadas, y viola así una parte de dicho acuerdo marco.<sup>5</sup> Luego de una movilización a la multinacional, además de la presión ejercida por sindicatos españoles sobre la casa matriz y por parte de la federación UNI sobre la empresa, UETTEL fue reconocido como sindicato representante de los trabajadores de las tercerizadas de servicios técnicos. El caso de UETTEL es paradigmático porque pone de manifiesto el potencial político de la acción transnacional para un sector que se encuentra subrepresentado en la estructura sindical argentina, como son los trabajadores tercerizados.

Desde una mirada de conjunto y en términos de la proyección de su acción transnacional, el sindicalismo argentino se enfrenta a dos cuestiones claves para el crecimiento de su capacidad de organización e incidencia. La primera se refiere a continuar y profundizar el camino recorrido desde finales de los ochenta con la participación en las federaciones internacionales y la presión sobre las multinacionales extranjeras, para que cumplan los acuerdos marcos globales en el país. El proceso de acumulación y concentración económica en la cúspide empresarial en la Argentina, con fuerte incidencia de las multinacionales, no solo no se detuvo en la década reciente sino que inclusive se profundizó (ver Schorr y Wainer, 2014). La presencia cada vez más amplia y decisiva de empresas multinacionales sobre la economía argentina demandará mayor organización sindical y la profundización de las estrategias de acción colectiva transnacional como forma de fomentar esa organización. La

---

5 Telefónica registra diversos casos de violación del acuerdo marco (ver Niforou, 2014).



segunda cuestión se relaciona con la capacidad por parte de los sindicatos locales de asumir un rol de liderazgo en el marco de los conflictos y negociaciones con las multinacionales de origen argentino. La concentración de diversos mercados en la Argentina ha llevado también a la expansión por fuera de las fronteras de un grupo de empresas nacionales. Entre otras se destacan la industrial Techint, la alimenticia Arcor y las farmacéuticas Bagó y Roemmers. En estos casos, el sindicalismo argentino tiene poder de negociación y disputa a nivel local, con potencial de convertirse en un actor central para organizar la cadena de valor de esas empresas hacia otros países de la región. En el caso de Techint, ese trabajo ya ha comenzado con la formación del Comité Mundial de Trabajadores de Ternium, en el que los sindicatos argentinos tienen activa participación. Un incremento de la presencia en las cadenas de valor de estas “multilatinas locales” puede, además de fortalecer al sindicalismo en la región, mejorar la correlación de fuerzas en el ámbito local en favor de las organizaciones sindicales.

### **Reflexiones finales**

En este trabajo hemos realizado un análisis de las estrategias institucionales que ha desarrollado el sindicalismo para impulsar acciones y organizaciones transnacionales frente al contexto de profundización y aceleración de la globalización socioeconómica y de las grandes transformaciones del trabajo en las últimas décadas.

En términos de perspectiva histórica, se destaca en este plano un viraje en el sujeto interpelado por las instituciones sindicales transnacionales, que pasa de la demanda hacia los Estados, a una interpelación a las EMN como nuevo actor clave en el capitalismo globalizado. Desde fines de los ochenta, en el marco del avance de las políticas neoliberales en todo el mundo y el debilitamiento de la capacidad de intervención de los Estados en la economía, el eje del accionar sindical empieza a orientarse a la organización en las EMN, que fueron incrementando vertiginosamente su incidencia en la economía internacional. Se produce entonces una suerte de retorno al sindicalismo de empresa, contrapuesto a la intervención sindical característica del período de posguerra, con fuerte inclinación a la participación en la arena política.

En función de esta nueva estrategia, las organizaciones sindicales transnacionales reconfiguran sus políticas, inclinándose a la interlocu-

ción –y confrontación– con las direcciones de las EMN, para concertar acuerdos bilaterales, excluyendo la mediación de los Estados. En este nuevo escenario, los denominados “acuerdo marco” se transforman en una instancia clave de la construcción a escala regional y global. En relación con estos, es interesante resaltar algunos aspectos. En primer lugar, la centralidad que adquiere la organización en el espacio de trabajo para garantizar el cumplimiento efectivo de las normas del acuerdo. Si bien la logística de los AM queda, en general, en manos de las federaciones globales, su factibilidad y efectividad depende, en gran medida, del conocimiento y la participación de las organizaciones de menor escala. Al mismo tiempo, el reconocimiento y fomento de la representación sindical en el espacio productivo aparece como uno de los reclamos fundamentales a ser incluidos en estos acuerdos. Por otra parte, en este proceso de construcción supranacional destacamos el rol clave que cumplen los sindicatos locales de los países de origen de las EMN para la negociación, firma y aplicación los AM. Este rol de los sindicatos de base es también necesario para poder organizar y hacer cumplir los acuerdos a lo largo de las cadenas de valor de las empresas, así como para incorporar a sectores de trabajadores que no estaban organizados previamente, en especial sectores de alta precarización laboral.

En este nuevo esquema internacional, América Latina aparece como una de las regiones más activas en la recomposición del sindicalismo transnacional. Señalamos como un hito la unificación en la CSI, en 2006, y la creación de la CSA, que plantea una perspectiva política de mayor amplitud, que incluye, además de la promoción de la libertad y la negociación sindical, la participación en los procesos políticos latinoamericanos, la articulación con movimientos sociales y la readecuación de las lógicas organizacionales sindicales a los nuevos desafíos que abre la época. Entre estos, la creciente atención dada al accionar a escala regional de las multinacionales es una señal de la dirección hacia la que está tornando el sindicalismo en América Latina.

Precisamente esta unificación de la CSI representó también un gran cambio en el proceso de construcción de prácticas transnacionales del sindicalismo argentino, lo que inauguró la primera convivencia de las dos centrales nacionales (CGT y CTA) en una misma estructura internacional, y dio lugar a un diálogo e intercambio auspicioso.

Los sindicatos argentinos, que otrora se mostraban reticentes al accionar transnacional, actualmente muestran una mayor apertura, cambio que se pone de manifiesto a través de la presencia de varios

sindicatos locales en posiciones de liderazgo en varias estructuras internacionales.

Para profundizar este desarrollo, el desafío que se plantea es, por un lado, reforzar la participación en las federaciones internacionales para tener más y mejores instrumentos para presionar a las multinacionales, a fin de que cumplan con los AM en el país, así como también impulsar que otras empresas firmen estos acuerdos. Por otra parte, buena parte de su proyección se juega en la capacidad de los sindicatos nacionales de asumir la iniciativa política en la negociaciones y conflictos con las multinacionales argentinas, lo que podría llevarlo a fortalecer su posición en el plano local y convertirse en un actor fundamental en la regulación de las condiciones de trabajo en la cadena de valor de esas empresas, expandidas a nivel regional. Este proceso representaría asimismo una oportunidad para repensar un programa político de los sindicatos que asuma las complejidades contemporáneas de la relación capital-trabajo y sus lógicas globales, al atender a las demandas de los sectores expulsados de la representación tradicional como esa gran masa heterogénea de trabajadores que constituye el “preariado”.

## Bibliografía

- Anner, Mark (2011). *Solidarity Transformed. Labor Responses to Globalization and Crisis in Latin America*. Ithaca: ILR Press.
- Antunes, Ricardo (2003). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.
- Barratini, Mariana (2013). “La vitalización sindical en el período de la convertibilidad en Argentina”. *Trabajo y Sociedad*, n° 20, pp. 193-203.
- Bieler, Andreas; Ciccaglione, Bruno; Hilary, John, y Lindberg, Ingemar (2015). *Free Trade and Transnational Labour*. Londres: Routledge.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Ève (2002). *El nuevo espíritu del Capitalismo*. España: AKAL.
- Castel, Robert (2001). *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós.

- Cortina, Rubén (2011). *La dimensión transnacional de la negociación colectiva. Los Acuerdos Marcos Globales*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.
- Cortina, Rubén; Gonzalez, Marita; Scaserra, Sofía y Robles, Alberto (2010). *La encrucijada global. Nuevas fronteras en la agenda sindical*. Buenos Aires: Prometeo.
- Cox, Robert (1971). "Labour and Transnational Relations". *International Organization*, vol. 25, n° 3, pp. 554-584.
- Dufour-Poirier, Mélanie y Hennebert, Marc-Antonin (2015). "The transnationalization of trade union action within transnational corporations: A comparative perspective. Economic and Industrial Democracy", vol. 36, n° 1, pp. 73-98.
- Etchemendy, Sebastián (2011). *Models of Economic Liberalization: Business, Workers and Compensation in Latin America, Spain and Portugal*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fichter, Michael y Stevis, Dimitri (2013). *Global Framework Agreements in a Union-Hostile Environment: The case of the USA*. Berlín: Hans Boeckler Stiftung.
- Fichter, Michael; Helfen, Markus y Sydow, Jörg (2011). "Regulating Labor Relations in Global Production Networks: Insights on International Framework Agreements". *IPG*, n° 2, pp. 69-86.
- Gallin, Dan (2014). *Solidarity*. Berlín: Labour Start.
- Godio, Julio (1984). "Los ocho retos del sindicalismo". *Nueva Sociedad* n° 70, pp. 38-47.
- Hyman, Richard (1978). *El marxismo y la sociología del sindicalismo*. México: Ediciones Era.
- \_\_\_\_\_ (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume.
- \_\_\_\_\_ (1996). "Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, n° 4.
- Kymlicka, Will (1999). "Citizenship in an Era of Globalization: Commentary on Held". En Shapiro, Ian y Hacker-Cordon, Casiano, *Democracy's Edges*, pp. 112-126. Cambridge: Cambridge University Press.

- McCallum, Jamie (2013). *Global Unions, Local Power: The New Spirit of Transnational Labor Organizing*. Ithaca: Cornell ILR Press.
- MTESS (2010). “Informes especiales sobre conflictos laborales 2006- 2010”. Disponible en <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/negcol/informesa.asp>.
- \_\_\_\_\_ (2011). “Informes especiales sobre conflictos laborales 2006- 2010”. Disponible en <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/conlab/informesa.asp>.
- Müller- Jentsch, Walter (1988). “Industrial Relations Theory and Trade Union Strategy”. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 4, n° 3.
- Munck, Ronaldo (2013). “Global Crisis: Global Opportunity? Trade Unions, Migration and Social Transformation”. *Global Labour Journal*, vol. 4, n° 3, pp. 236-251.
- Murillo, María Victoria (2005). *Sindicalismo, Coaliciones Partidarias y Reformas de Mercado en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Natalucci, Ana (2013). “Revitalización sindical y sindicalismo peronista: encrucijadas entre el corporativismo y la política” (Argentina, 2003 -2012). *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM*, n° 26.
- Niforou, Christina (2014). “International Framework Agreements and the democratic deficit of global labour governance”. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 35, n° 2, pp. 367-386.
- Observatorio del Derecho Social (2010). *Conflictividad laboral y negociación colectiva. Informe anual 2009*. Disponible en [http://www.obderechosocial.org.ar/docs/anual\\_conflictos\\_2009.pdf](http://www.obderechosocial.org.ar/docs/anual_conflictos_2009.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2013). *Conflictividad laboral y negociación colectiva. Informe de coyuntura- segundo trimestre de 2013*. Disponible en [http://www.obderechosocial.org.ar/docs/inf\\_trim\\_coy\\_ii\\_2013.pdf](http://www.obderechosocial.org.ar/docs/inf_trim_coy_ii_2013.pdf)
- Orsatti, Álvaro (2007). *América Latina y Caribe: los acuerdos marco en la estrategia de las Federaciones Sindicales Internacionales (FSI) ante las empresas multinacionales*. Buenos Aires: Friedrich Ebert Stiftung.
- \_\_\_\_\_ (2011). “Acción sindical ante transnacionales en América Latina. Líneas de Convergencia para una agenda birregional”. En Baylos,

Antonio y Gianibelli, Guillermo (eds.). *Convergencia Sindical, Movimientos Sociales e Integración Latinoamericana*, pp. 491-529. Valencia: Fundación AMELA.

Padrón, Álvaro (2011). "Internacionalismo y renovación. Los desafíos del sindicalismo". *Nueva Sociedad*, n° 232, pp. 71-85.

Palomino, Héctor (1999). "Democratización y crisis: Los dilemas del sindicalismo argentino". En Campero, Guillermo y Cuevas, Alberto (comp.), *El sindicalismo latinoamericano en los noventa. Vol. I Sindicatos y transición democrática*, pp. 143-165. Buenos Aires: Planeta-ISCOS-CILS-CLACSO.

\_\_\_\_\_ (2007). "Transiciones del empleo en Argentina: del régimen de precarización a un régimen de regulación del trabajo". V Congreso de ALAST, Montevideo, 18 al 20 de abril.

Parceró, Daniel (1987). *La CGT y el Sindicalismo Latinoamericano. Historia crítica de sus relaciones. Desde el ATLAS a la CIOSL*. Buenos Aires: Editorial Fraternal.

Rodríguez-Gavarito, César (2005). "Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala". *Politics & Society*, vol. 33, n° 2, pp. 203-233.

Sandbrook, Richard (2003). *Civilizing Globalization. A Survival Guide*. Albany: State University of New York Press.

Schorr, Martín y Wainer, Andrés (2014). "Extranjerización e internacionalización de las burguesías latinoamericanas: el caso argentino". *Perfiles Latinoamericanos*, pp. 113-141.

Scipes, Kim (2010). *AFL-CIO's Secret War against Developing Country Workers: Solidarity or Sabotage?* Lanham, MD: Lexington Books.

Semán, Ernesto (2014). *Ambassadors of the Working Class: Peronist Worker Attachés, Cold War Liberalism and the struggle for the Americas' Labor Movement (1945-1959)*. Tesis doctoral, New York University, Departamento de Historia.

Senén González, Cecilia y Haidar, Julieta (2009). "Los debates acerca de la revitalización sindical y su aplicación en el análisis sectorial de Argentina". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2ª época, n° 22, pp. 5-31.

- Spaltenberg, Ricardo (2012). *La diversidad de los conflictos laborales: dispersión y centralización en las lógicas de acción de los asalariados privados*. Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo, MTESS. Disponible en <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/conlab/ConflictosLaboralesenelambitoPrivado.PrimerSemestrede2012.pdf>
- Standing, Guy (2009). *Work After Globalization: Building Occupational Citizenship*. Londres: Cheltenham.
- \_\_\_\_\_ (2011). *The Precariat. A New Dangerous Class*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Thomas, Mark (2011). "Global Industrial Relations? Framework Agreements and the Regulation of International Labor Standards". *Labor Studies Journal*, vol. 36, n° 2, pp. 269-287.
- Van der Walt, Lucien (2014). "Reclaiming Syndicalism: From Spain to South Africa to global labour today". *Global Labour Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 239-252.
- Wachendorfer, Achim (2007). "¿Hacia una nueva arquitectura sindical en América Latina?". *Nueva Sociedad*, n° 211, pp. 32-49.
- Wachendorfer, Achim y Godio, Julio (1986). "Las internacionales sindicales". *Nueva Sociedad*, n° 83, pp. 81-88.
- Zapata, Francisco (2004). "¿Democratización o rearticulación del corporativismo? El caso de México". *Política*, n° 42, pp. 13-40.





# **Circuitos productivos, territorio y redefinición de las estrategias de las empresas multinacionales**

Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató

## **Introducción**

Analizar el modo en que se organizan las relaciones sociales de producción en un momento histórico particular supone estudiar su articulación con el espacio físico donde ese proceso se desarrolla, es decir que producción y territorio están estrechamente ligados, y su articulación ha adoptado distintas características a lo largo del tiempo y de los diversos patrones de acumulación en los que se ha inscripto. En el marco del desarrollo a escala global de la internacionalización del capital y su división productiva, el territorio, la industria y las relaciones sociales de producción han experimentado un proceso de transformación intenso que, entre otros resultados, trajo aparejado un cambio en la morfología de las ciudades y en la lógica de localización de las empresas, principalmente de las grandes industrias manufactureras. Estos cambios, siguiendo a De Mattos (2006), fueron generados por el agotamiento del paradigma de producción fordista y la introducción del modelo flexible, proceso que guió dichas transformaciones urbanas. Así, las empresas multinacionales desarrollaron una dinámica de expansión y despliegue a través de un “espacio mundial de acumulación”, y configuraron una nueva arquitectura productiva de expansión territorial que busca, en palabras de Harvey (2005), cierta coherencia estructurada entre las relaciones de producción y el territorio que puede ser transformado a partir de ciertos procesos sociales. Así, el fordismo, que implicó la integración de todo el proceso productivo en grandes espacios manufactureros, su

agotamiento y el posterior pasaje hacia el modo de producción flexible, abrió paso a una nueva fase en la que la producción se ha deslocalizado. Es decir, ya no se produce en un solo lugar, sino allí donde las lógicas del capital lo hacen más rentable, y donde se establecen flujos de inversión, procesos y mercancías a través de las cadenas globales de valor y a escala planetaria, lo que permite el surgimiento de espacios económicos especializados que componen el entramado productivo comandado por las empresas multinacionales (ver Almond *et al.*, 2005; Clark y Almond, 2006; Edwards *et al.*, 2007).

En este contexto, se impone un proceso de barreras productivas difusas como rasgo característico de la fase del capitalismo global que se encuentra en completa expansión y vigencia. Por otra parte, este fenómeno no implica la pérdida de la influencia del capital sobre el espacio local y de las tensiones mismas que produce esa articulación y, sobre todo, el asociado a la producción y manufactura de bienes. Por el contrario, supone necesariamente una instancia territorializada, es decir, que uno de los momentos del proceso productivo en este sector tiene un anclaje espacial, y es allí donde surgen relaciones sociales particulares entre las empresas y los diversos actores que se inscriben en ese territorio.

Estos procesos impactan también en el mercado de trabajo y en las relaciones sociales de producción; en otras palabras, la competencia entre los espacios locales tiene incidencia en aquellos lugares donde las empresas están instaladas, y donde los individuos también compiten con los de otros territorios. En tal sentido, es importante destacar que si bien estos espacios locales o económicos en competencia están diferenciados desde el punto de vista económico o del capital, no es así para los individuos que circulan por ellos, y cuyas demandas de empleo trascienden los intereses del capital y su relación con el espacio. Por otra parte, se establece una relación particular entre la empresa y la gestión local, a partir de la que los acuerdos de cooperación surgen como instancias de articulación para la generación de condiciones apropiadas para su operatoria –oferta de capacitación, políticas públicas tributarias y/o administrativas, entre otras– y el gobierno local genera condiciones en el marco de la competencia con otros espacios locales. Lógicamente, esas instancias no están ajenas de contradicciones y tensiones. Así, hay procesos en marcha que definen los espacios regionales, en los que la producción y el consumo, la oferta y la demanda (por mercancías y fuerza de trabajo), la producción y la realización, la lucha de clases y la acumulación, la cultura y el estilo de vida, permanecen unidos con cierto tipo de coherencia estructurada

en una suma de fuerzas productivas y de relaciones sociales (ver Harvey, 2005). Si se sigue a este mismo autor, vemos que, al mismo tiempo, hay procesos que solapan esta coherencia. En esta perspectiva, sugiere que la acumulación y la expansión más allá de la necesidad de producir, las revoluciones tecnológicas que liberan –tanto a la producción como al consumo– de los límites espaciales y hacen permeables los límites de las regiones, las luchas de clases que pueden forzar a los capitalistas a buscar otros lugares, las revoluciones en las formas capitalistas de organización que permitirían mayor control sobre espacios cada vez más amplios, todas ellas debilitan la coherencia estructurada de un territorio y ponen en tensión sus componentes estructurantes.

El objetivo de este capítulo es aportar al campo de investigación que surge de la intersección entre la sociología del trabajo y la urbana, en particular entre relaciones del trabajo, multinacionales y territorio, y quiere poner énfasis en la dinámica y lógica de localización de las grandes empresas y su vinculación con el territorio donde lo hacen. Para abordar este objetivo organizaremos el artículo en tres partes: en primer lugar, se detallan las particularidades del espacio en el modo de producción capitalista y cómo ello constituye uno de los problemas centrales en este modelo de acumulación. Asimismo, presentaremos algunos conceptos relacionados con la transformación de la tierra en un espacio económico o espacio del capital, e intentaremos establecer un recorrido por aquellos procesos históricos y económicos que dieron lugar a distintas formas de organizar el territorio, asociado esto último al modelo de desarrollo propio de cada contexto. El segundo apartado tendrá como eje de análisis la cuestión de la dinámica de localización de las empresas multinacionales (EMN) y su relación con el territorio en función del esquema fordista, y las consecuencias de su agotamiento en la organización de la producción a escala global, las implicancias en la articulación territorio-producción-localización y los distintos circuitos de la economía urbana y su interacción. Por último, el tercer apartado tendrá un carácter más empírico, e intentará, al retomar los conceptos desarrollados en los puntos anteriores, plantear algunas hipótesis de trabajo relacionadas con la temática. Presentaremos algunos datos sobre el sector manufacturero para el área metropolitana de Buenos Aires, su configuración y desplazamientos a partir de las evidencias suministradas por los datos del Censo Económico de 1994 y de 2004 para dicho territorio, que nos permitirán comparar qué ocurrió con las empresas y los cambios operados en la estructura económica de nuestro país.

## **La ciudad y el espacio urbano como problema en la sociedad capitalista**

El proceso de la Revolución Industrial, que tuvo su epicentro en Inglaterra en el siglo XVIII, produjo grandes transformaciones sociales que significaron un quiebre en el mundo tal como existía hasta ese momento. Desde el punto de vista socioeconómico, podemos identificar tres elementos principales: el primero fue un cambio en el patrón de acumulación que, acompañado del desarrollo de la técnica, pasó de la explotación agrícola a pequeña escala hacia un modelo de extracción de materias primas y producción de valores de uso, de mercancías. El segundo fue una profunda transformación en la estructura social y en la división social del trabajo. Esto se dio fundamentalmente a partir de la existencia de hombres libres pero desposeídos, es decir, que no tenían más que su cuerpo como capital para sustentarse, y por ello, la necesidad de vender su fuerza de trabajo para subsistir y reproducirse. El tercer eje tiene que ver con un fenómeno, sobre el que profundizaremos, vinculado con la relocalización de los espacios económicos: la parcela agraria deja de ser el núcleo de acumulación para trasladarse a las manufacturas, asentadas, en su mayoría, en regiones urbanizadas o en proceso de serlo. Hubo un cambio no solo técnico, sino también espacial, lo que generó la migración de esa población de los ámbitos rurales a espacios cercanos a las nacientes industrias (ver Polanyi, 2007). Esto último fue quizás el fenómeno central que hizo del hábitat, la vivienda y la tierra un problema central en la sociedad capitalista. Si bien este proceso de relocalización de la población y la producción tuvo diversas razones, podemos destacar entre las más importantes, en primer lugar, aquella que tuvo que ver con las transformaciones técnicas en la agricultura, a partir de lo que comenzó a sobrar mano de obra rural. En segundo lugar, la mejora en la productividad generó un excedente de producción que se volcó a estas nuevas fábricas, y que reconvirtió y diversificó las actividades económicas de la burguesía. Polanyi (2007) señala que el cercamiento y apropiación de la tierra fue un símbolo del cambio de paradigma en el que el mercado pasaría a ser el regulador de las relaciones sociales, y sentó las bases del incipiente régimen de propiedad privada del suelo.

La existencia de personas libres fue una condición excluyente para que se satisfagan las necesidades del sector industrial, que requería cada vez más fuerza de trabajo y para que, asociado al proceso de expulsión de la población del campo, se fueran configurando nuevos asentamien-

tos urbanos con características completamente nuevas. Así, dieron pie a una organización del espacio en función de la producción, y constituyeron una división entre el espacio económico y la vivienda familiar. Recordemos que en el Antiguo Régimen, unidad económica y residencia eran una misma cosa, es decir, el campesino trabajaba la tierra en donde vivía. En la ciudad capitalista, la unidad productiva, la industria, es un espacio nuevo a donde el trabajador tiene que trasladarse por un período parcial de tiempo, en el que produce determinada cantidad de mercancías. En este sentido, la estructura familiar también comienza a sufrir transformaciones, y da lugar a una nueva división familiar del trabajo, y que, acompañado de mejoras en las condiciones de vida y cambios en la producción de alimentos, posibilitó lo que los demógrafos denominaron “período de transición demográfica”, esto es, un contexto de mejora en las condiciones de vida que lleva a una abrupta caída en la tasa de mortalidad primero, de natalidad, después, y que resulta en un importante crecimiento vegetativo de la población (ver Torrado, 1997). Esta etapa significó un aumento exponencial en la población de algunos países, y tuvo su punto más álgido en la configuración de las incipientes ciudades industriales. El espacio urbano, la ciudad capitalista, se constituyó así en el centro del desarrollo económico.

Ahora bien, estas transformaciones, lejos de ser una mera sucesión de acontecimientos, se constituyeron en el foco de disputa del nuevo régimen de explotación capitalista, en el que la lucha por el espacio y la tierra será el elemento central a lo largo de las distintas fases del capital. La razón de ello es que los nuevos sujetos trabajadores tienen nuevas necesidades, y una de ellas es la de un lugar en el que habitar, en el que alimentarse y reproducir la fuerza de trabajo. De esta forma, no solo hubo un cambio económico en el sentido de la generación de riqueza, sino que también se crearon nuevas condiciones de existencia y modos de vida para la sociedad en su conjunto. Entonces, a la necesidad de vender su fuerza de trabajo, al sujeto desposeído se le suma la necesidad de habitar un lugar, de obtener alimentos en el mercado y de tener tiempo para cocinarlos, para luego ir a trabajar a la fábrica. Vale resaltar que la vivienda deviene en mercancía, y como tal se intercambia en el mercado capitalista; por lo tanto, comienza aquí a ser objeto de disputa y conflicto, puesto que, como toda mercancía, constituye un objeto externo cuya finalidad es satisfacer necesidades, de cualquier índole, y que se intercambia en el mercado desigual de la economía capitalista (ver Marx, 1976). El gran hacinamiento, la falta de infraestructura y el régimen de propiedad privada legitimado

en las garantías jurídicas de los nuevos Estados liberales, contribuyeron a poner la cuestión de la vivienda en el centro de la discusión, y a desarrollar e implementar diversas políticas que intervengan en su dinámica.

Tal como señala Topalov (1978), la ciudad es entonces una forma de socialización de las fuerzas productivas, ya que es el resultado de la división social del trabajo característica de la sociedad capitalista. Así, el espacio constituye, para el modo de producción capitalista, el lugar donde se pondrán en juego las distintas fases del proceso de producción: extracción, transformación, circulación y consumo. Este proceso, que constituyó a la tierra como una mercancía y objeto principal de la propiedad privada, forma parte del proceso de reproducción del capital, en la medida que el espacio físico es un bien escaso, que algunos poseen y otros no, y se intercambia dentro del mercado liberal. En este sentido podemos señalar dos características particulares del espacio como mercancía: el primero es que no puede ser producida, esto es, la tierra como tal es un bien finito y limitado al espacio disponible.<sup>1</sup>

En segundo lugar, sus productos son bienes inmuebles, por lo que se consumen en el mismo lugar donde se producen. El ambiente construido, entonces, se asienta en una subdivisión y apropiación del espacio basado en un orden jurídico determinado y en la existencia de la propiedad privada, y no es más que la expresión de un orden social en un contexto histórico particular. Así, el proceso de producción capitalista transforma el medio natural –la parcela, la materia prima de la ciudad– en suelo urbano para poder mercantilizarlo y obtener un excedente, una renta. Este proceso adquiere estos rasgos porque existe un orden jurídico que lo contiene, pero también porque es una necesidad social que aparece con una demanda creciente sobre sus productos.

El espacio como mercancía comienza a atravesar un proceso de valorización que tendrá características específicas que lo distinguen de otros productos. Según Jaramillo (2009) existen dos tipos de rentas urbanas: las primarias y las secundarias. Dentro de las rentas primarias podemos diferenciar a las absolutas, que se basan en la existencia de la propiedad privada: algunos tienen y otros no. En segundo lugar tenemos las rentas

---

<sup>1</sup> Si bien la tierra como espacio físico no puede producirse más allá de sus límites naturales, según señalan varios autores, es posible incrementar la producción de suelo urbano especialmente a partir del desarrollo de la propiedad vertical. La tecnología ha posibilitado a través de la mejora de los procesos técnicos y los materiales, la producción de “suelo” urbano. Este fenómeno fue acompañado también de cambios en los marcos regulatorios y la política de gestión del suelo por parte del Estado.

diferenciales. Estas están asociadas a la productividad (constructividad) de una parcela y a la densidad posible de construcción. Es preciso aclarar aquí que la gestión del suelo como política pública corresponde a un período tardío en el desarrollo capitalista (fines del siglo XIX y principios del XX), pero de todas formas es un ejemplo de cómo se consolida este producto del desarrollo de las fuerzas productivas, que es el espacio. Por otra parte, tenemos las rentas secundarias, que tienen que ver con los usos sociales sobre el suelo y el ambiente construido. Este segundo tipo está estrechamente vinculado a la cuestión normativa, a través de la que se establecen determinados usos del suelo y el espacio, los que están sujetos a las diferentes tensiones entre los actores sociales que demandan el espacio urbano. Estas rentas diferenciales pueden provenir del uso industrial, del uso comercial o del uso residencial, pero lo central es la articulación entre cada una de estas relaciones económicas en el uso del suelo, otorgándole una dinámica particular al proceso de generación de la renta urbana. Un ejemplo de ello es la necesidad de facilitar ciertos accesos a los servicios, al lugar de trabajo, etcétera, es decir, que una parcela urbana cercana a un centro comercial y próxima o con buenas conexiones con los espacios de trabajo tendrá una mayor rentabilidad que otras que no cumplan esas características.

En estos procesos, el Estado, en calidad de organismo que dicta y ejecuta las normas vigentes, tiene un rol preponderante en la generación y apropiación de rentas urbanas. En ese sentido, las leyes de zonificación de actividades o, ya en períodos más recientes, la aplicación del factor de ocupación total (FOT) y factor de ocupación del suelo (FOS), son fijados en función de la disputa por esa apropiación, y el Estado actuará de acuerdo con los intereses que represente y la correlación de fuerzas que existan en ese momento histórico. Por otro lado, el Estado, al ser el agente constructor de infraestructura por excelencia, les da un plusvalor a los que intervienen en el proceso de producción y comercialización del espacio urbano (no es lo mismo el valor de una parcela sin servicios que con servicios). Este proceso tiene ciertas consecuencias: en primer lugar, el desplazamiento de economías regionales producto de la valorización del suelo; en segundo lugar, el desarrollo de un mercado informal marginal en el que las transacciones no están reguladas por el Estado sino por los agentes especulativos. Esta acción del Estado sobre el suelo no es un elemento aislado, sino que es parte del proceso de construcción de un modelo de desarrollo particular y de disputa entre los distintos actores, y que influye, en gran medida, en cuál será la organización espacial



de un país y cuáles serán los espacios “ganadores” y “perdedores” en esa disputa. Más adelante veremos como en la etapa global las ciudades compiten por constituirse en esos espacios de localización del capital a nivel local y planetario.

La cuestión del espacio es, en el modo de producción capitalista, el lugar en el que se encuentran aquellas desigualdades y desproporciones que se manifiestan en el desarrollo de diversos territorios y también, las consecuencias económicas y sociales que de él se derivan (ver Corona Rentería, 1974). Por ello, podemos decir que la forma que toma el espacio y el territorio en una sociedad capitalista es la expresión de ese modo particular de organización de la producción y del trabajo, y están condicionados por el contexto histórico-estructural que ha adoptado el capitalismo en un momento determinado. El modo de producción proyecta sobre el espacio sus relaciones, y la producción social del espacio cumple un papel estratégico e instrumental en la reproducción de las respectivas relaciones de producción y del capital (ver Lefebvre, 1976). En esta línea argumental, según Harvey (2005), el espacio tiene un poder explicativo indiscutible para entender el proceso de acumulación en la fase de transnacionalización del capital, al mismo tiempo que revela que existe un proceso de producción del espacio urbano como condición y producto de la acumulación del capital. A su vez, este es un proceso contradictorio en el que la creación de las condiciones de su realización pone barreras estructurales y genera crisis que son endémicas al proceso de acumulación capitalista. A partir de ese planteo, Harvey indica cuatro elementos para la superación de la crisis: a) la penetración del capital en nuevas esferas de actividad; b) la creación de nuevos deseos y nuevas necesidades a través del desarrollo de nuevas líneas del producto; c) la facilitación y estímulo para el crecimiento poblacional en un nivel compatible con la acumulación a largo plazo, y d) la expansión geográfica para nuevas regiones con el incremento del comercio exterior, la exportación de capital y, en general, con la expansión rumbo a la dirección de lo que Marx denominó “mercado mundial” (ver Carlos, 2008), al generar procesos derivados en dirección a la transnacionalización de la producción y la deslocalización empresaria.



## **Capitalismo global, transnacionalización de la producción y deslocalización empresarial**

En el marco del desarrollo del denominado “capitalismo global”, el territorio, la industria y las relaciones sociales de producción han experimentado un proceso de transformación intenso, que entre otros resultados trajo aparejado un cambio en la morfología de las ciudades y la lógica de localización de las empresas, principalmente las grandes industrias manufactureras. Estos cambios, siguiendo a Castells (2000), fueron generados por el agotamiento del paradigma de producción fordista y la introducción del modelo flexible, proceso que guió dichas transformaciones urbanas. Así, los cambios producidos en los últimos treinta años en la economía mundial se han caracterizado, entre otros elementos, por la transformación desarrollada en torno a la instalación de las EMN en diferentes regiones del mundo, a diferencia de lo ocurrido en décadas anteriores y en el marco de economías semi cerradas, en las que el objetivo primordial de las EMN era abastecer los mercados internos o aprovechar recursos naturales estratégicos. En la actualidad, existen otras razones que determinan la inversión y tienen que ver con una organización de la producción y el comercio a escala global mediante la operación, de la manera más eficiente posible, de sus redes de empresas relacionadas (subsidiarias y empresas aliadas estratégica o tácticamente) mediante una lógica global, a lo sumo regional, de modo de poder explotar especificidades de mercado y aprovechar las economías de aglomeración dadas por la difusión a escala internacional del paradigma de producción posfordista. De esta manera, las EMN desarrollaron una dinámica de expansión y despliegue a través de un “espacio mundial de acumulación”, y configuraron una nueva arquitectura productiva de expansión territorial, a través de la creciente internacionalización de la producción en el marco de las llamadas “cadenas globales de valor” (CGV) (ver Gereffi, 2001).

Así, el funcionamiento de las EMN fue evolucionando de una estrategia de autonomía de partes (en las décadas de 1950 y 1960) a la integración simple (especialización de la filial o firma en algunas etapas particularmente intensivas en mano de obra), y a la integración compleja (participantes de redes de distribución o producción articuladas regional o globalmente). La cadena de valor se separa en distintas funciones, que se localizan allí donde puedan desarrollarse más eficientemente. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la reducción de los costos de transporte, la liberalización creciente del comercio y los servicios,

y la recepción de inversión extranjera directa (IED) en vastos sectores han contribuido a este proceso de internacionalización, cuyas características las han definido como “desintegración de la producción”, “sistemas internacionales de producción integrada” o CGV. Estos procesos tendrán impacto sobre los territorios, tanto a nivel local como internacional.

Las distintas etapas de la cadena de valor –es decir, los “eslabones” de ella– pueden desarrollarse tanto dentro de una única empresa, como en firmas independientes. El primer caso corresponderá al de una firma totalmente integrada verticalmente, mientras que el segundo caso sería el opuesto: un conjunto de firmas especializadas en una industria completamente desverticalizada. Y estos eslabones pueden estar localizados en muy distintos lugares geográficos.

La idea de cadenas de valor remite a un concepto bastante sencillo, que se refiere a la secuencia de distintas actividades que intervienen en la elaboración de un bien o servicio, desde la concepción del producto y las sucesivas etapas de elaboración hasta su comercialización (distribución y marketing). Raramente una empresa o unidad productiva por sí sola se encarga de cubrir todas esas actividades. Lo peculiar del nuevo escenario es la tendencia a que ellas sean llevadas a cabo por unidades geográficamente dispersas alrededor del mundo (Kosacoff *et al.*, 2007: 11).

La inserción de las firmas en las CGV, y por consiguiente, la de los países en los que están localizadas, impacta en la estructura económica del país de instalación, en el empleo y en el territorio; y depende, en los diferentes casos, del lugar ocupado por la filial en esa cadena de valor a nivel global o bien por la filial de otra firma como eslabón de esa cadena.

No obstante, la mirada sobre las CGV debe complementarse con aquellas que refieren a la IED y, específicamente, a las EMN. En este sentido, si se sigue a Dunning (1994) puede observarse la existencia de cuatro tipos de estrategias: 1) búsqueda de recursos naturales: explotar recursos naturales en terceros países; 2) rastreo de mercados: producir y vender productos en mercados locales o regionales; 3) persecución de eficiencia: producir a bajo costo para exportar a otros mercados, o 4) procura de activos estratégicos: tener acceso a activos, como el conocimiento, la tecnología de punta o los recursos humanos calificados. De los cuatro tipos de IED, este tipo de análisis en América Latina y el Caribe se limita solo a los primeros tres porque la inversión en busca de activos estratégicos es aún muy limitada en la región (ver CEPAL, 2009).

Al articular las lógicas que suponen las CGV y las estrategias que definen las EMN en torno a su instalación, tendrán mayor o menor impacto sobre el territorio. En este sentido, es necesario observar las estrategias de la empresa, su ámbito de inserción y la capacidad que tienen para avanzar hacia CGV de carácter local o regional. Así, en la medida que las inversiones se destinen a la explotación de recursos naturales, la dinámica que tengan estas será escasa, y tendrá efectos leves sobre el empleo. En la Argentina, desde principios de la década del noventa y hasta la actualidad, las estrategias de las EMN tendieron a concentrarse en la búsqueda de recursos naturales (minería, acopio de granos, etcétera), en el sector servicios, con fuerte predominio oligopólico, y en la manufactura, cuyo desarrollo estuvo orientado al abastecimiento del mercado nacional y/o regional. Estos elementos hacen posible comprender en gran medida la configuración y reconfiguración del territorio, cuya organización se modifica lentamente a partir de los desarrollos anteriores, pero le imprimen, conjuntamente con otros elementos, una reconfiguración particular.

Si tomamos los elementos mencionados y observamos los ámbitos de inserción sectorial de las EMN, se puede sostener que en la región, y más específicamente en la Argentina, la IED no tuvo, en general, como objetivo principal integrar a los países en la CGV sino explotar recursos y mercados al apuntar al desarrollo regional (ver Kosacoff *et al.*, 2007). Así, para el caso argentino, puede sostenerse que en el marco del proceso de globalización las EMN instaladas predominaron las estrategias sobre la explotación de recursos naturales y mercados internos y regionales. De esta forma, se afirma que las filiales instaladas en la Argentina tienen una baja inserción dentro de las CGV y su desarrollo interno suele ser escaso.

En términos territoriales, el impacto en la ciudad capitalista se dio, principalmente, en su funcionamiento y en las formas de expansión, a partir de los que se generaron procesos de periurbanización y deslocalización de áreas centrales, en las que se vislumbra una “ciudad difusa” (ver Dematteis, 1998) o “ciudad de baja densidad” (ver Indovina, 2007), sin centro, cuyos nodos compiten y cooperan. Este fenómeno, también abordado desde la perspectiva del desarrollo local, impulsó una lógica de segregación espacial de la ciudad en la que los territorios buscan ser atractivos para el capital, y generan así una lógica de competencias en el mercado global.

En cuanto a los aspectos territoriales, las empresas durante la etapa fordista tendieron a localizarse dentro del entorno urbano próximo a ciertos servicios imprescindibles para la industria: los puertos, las grandes urbes

proveedoras de fuerza de trabajo, redes ferroviarias, comunicaciones, etcétera. Necesitaban de grandes espacios físicos para poder montar esas verdaderas ciudades industriales en las que miles de trabajadores producían día a día y en todos los horarios, y en las que existía también una relación recíproca con el mercado de trabajo, es decir, que se instalaban allí donde la fuerza de trabajo se encontraba más próxima, y los trabajadores y sus familias se iban asentando en las cercanías de la fuente laboral. Este fenómeno tuvo como efecto un proceso de expansión de los centros urbanos, y durante esta etapa se consolidaron las grandes ciudades industriales con un fuerte proceso de conurbanización o metropolización. Es importante recordar, en relación con este proceso, que la ciudad como tal nace junto con el desarrollo de la industria y por ello han estado asociados, como dijimos anteriormente, proceso productivo, territorio y población. En el pasaje a una sociedad global y en coincidencia con la introducción del paradigma flexible como modo de organización de la producción predominante, se producen ciertos cambios que rompen con el anclaje territorial de las unidades económicas: el cambio de la cadena de montaje por la robótica, la informática y las comunicaciones a través de fibra óptica desterritorializaron esos espacios económicos, llevándolos a zonas periféricas, contrajeron los requerimientos de mano de obra y transformaron la forma de intercambio y distribución de las mercancías producidas. Dicho de otra forma, la sociedad industrial se transforma en la sociedad de la información o sociedad de redes, en la que las actividades de los individuos se encuentran atravesadas por un paradigma tecnológico construido a partir de las tecnologías de la información, la comunicación y la electrónica (ver Castells, 2000). Como efecto combinado de la revolución de la información y la liberalización económica, el sistema capitalista atravesó un proceso de financierización (ver De Mattos, 2006), en lo que constituye una estrategia de recuperación de la rentabilidad del capital después de un fuerte período en la caída de la tasa de ganancia, producto de la crisis del Estado de Bienestar, y en el que aparecen cambios en la organización del capitalismo en los espacios urbanos. Allí, la ciudad deja de ser el espacio en el que se localiza la industria, para dar lugar a los servicios y a la valorización financiera del espacio, ya no por su productividad, sino por la constitución de la ciudad como un producto de lujo para el consumidor, una inversión para el capital. Así, como señala De Mattos (2006), el proceso de financierización de la economía global estimuló el crecimiento de los flujos de capital orientados a inversiones inmobiliarias. Esto se debió, en parte, a una creciente tendencia a la socialización del capital, lo que

implica la posibilidad de titularización de los activos financieros, y con ello, la posibilidad de convertirlos en un activo real e inmóvil (inmueble o infraestructura) y ser a la vez negociables en los mercados financieros. El resultado de este proceso es el aumento de la demanda urbana que, como dijimos anteriormente, se debió principalmente al incremento de la población mundial y como un subproceso, a un incremento de la urbanización a nivel global, la profundización de la tendencia a la urbanización de la economía y a la irrupción de nuevos productos inmobiliarios no ligados exclusivamente a la vivienda familiar.

Se da asimismo un proceso de descomposición de los procesos productivos de las empresas multinacionales, en los que la deslocalización en nodos o filiales introduce un modelo predominante de organización en red, externalización y subcontratación de tareas (ver Robinson, 2007). La posibilidad de “fracturar” el proceso productivo y operar en distintos puntos del mundo podemos denominarlo “proceso de transnacionalización de la economía global”, lo que posibilitó cambios en la localización de las grandes empresas en diversas escalas geográficas y produjo una descomposición internacional de los procesos productivos en nodos o filiales. Esta forma de organización de la producción no es más que una forma extrema y globalizada de la división internacional del trabajo, en la que ya no solo los países sino también las ciudades se especializan en función de la inversión extranjera y las demandas del capital global. Así, los territorios, las ciudades, entran al mercado en forma de competencia por la localización e inversión de las empresas y promueven una dispersión de la IED.

Las formas de organización del proceso de producción en la etapa actual se caracterizan por la globalización de los mercados y la especialización de la producción de las distintas empresas que componen la cadena de valor. Y ha tenido lugar un cambio destacado en el rol del territorio, el espacio económico, social e institucional en el que operan las empresas, puesto que estos cambios en la competencia entre las firmas, producto de la apertura económica y la globalización de los mercados, incrementan la participación de dichos agentes locales en la consolidación de la capacidad innovativa de las empresas. Este proceso genera nuevas ventajas competitivas, en las que la participación de las empresas que se encuentran dentro de una trama productiva se traduce en el desarrollo de cambios organizacionales que posibilitan nuevas formas de vinculación con el mercado (ver Boscherini y Yoguel, 2001), y aumentan también la “capacidad innovativa” (Boscherini y Yoguel, 2001: 7) y con ello, un intento por obtener una mejor posición en la competencia de mercado.

Estos procesos impactan también en el mercado de trabajo y en las relaciones sociales de producción, es decir, este proceso de competencia de los espacios locales tiene incidencia en aquellos lugares donde las empresas están instaladas, y en los que los individuos también compiten con los de otros territorios. En tal sentido, es importante destacar que si bien estos espacios locales o espacios económicos en competencia están diferenciados desde el punto de vista económico o del capital, no es así para los individuos que circulan por ellos, y cuyas demandas de empleo trascienden los intereses del capital y su relación con el espacio. Por otra parte, se establece una relación particular entre empresa y gestión local, en la que existen acuerdos de cooperación en los que la empresa demanda condiciones apropiadas para su funcionamiento –oferta de capacitación, políticas públicas tributarias y/o administrativas, entre otras– y el gobierno local genera condiciones en el marco de la competencia con otros espacios locales.

### **Indicadores de producción en los municipios del AMBA entre 1994-2004. Cambios en la localización de las empresas durante el neoliberalismo**

El propósito de este apartado es el de comparar algunos indicadores económicos de la región, e intentaremos conocer cómo se ha dado el fenómeno analizado a lo largo de este artículo en relación con la dinámica de localización de las empresas y su vinculación con el territorio. Por tener este trabajo un carácter exploratorio, hemos tomado como unidad de análisis los municipios que conforman el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). En tal sentido, como parte del proceso de financierización y deslocalización de la economía global, se dio en dichos conglomerados un proceso de reconversión en los entramados productivos locales a partir de un proceso de relocalización y radicación de grandes empresas durante las últimas dos décadas, preferentemente subsidiarias del sector automotriz y autopartista, que transformó los espacios locales y aglomerados urbanos. El recorte geográfico contiene la hipótesis de que se ha dado un proceso de transferencia del sector industrial de la región sur –considerada la zona histórica de radicación de las grandes empresas– hacia el norte, y más aún en localidades periféricas cuya población no es proporcional a la magnitud de dichas empresas, en cuanto a volumen de fuerza de trabajo y producción. Así, partimos de la idea de que el fenómeno de la reorganización de los espacios locales, producto de los

cambios en la economía global y el capital especulativo, devino en un proceso de valorización de ciertos territorios que resultaron “ganadores”, ya que han podido atender demandas de grandes capitales internacionales y han posibilitado la instalación de numerosas filiales de EMN, y con ello, otras empresas proveedoras y componentes de la trama.

Para comenzar el análisis tomaremos, en primer lugar, datos referidos a la cantidad de unidades censales que, para el sector elegido, lo constituyen los locales industriales. Según el Censo Económico de 1994, el partido con mayor cantidad de locales es La Matanza, que encabeza la lista con 3542 unidades, lo que significa más de un 9% en la participación total provincial. Lo siguen San Martín, con 3420, y Tres de Febrero, con 2441 locales. En el otro extremo se encuentran Cañuelas con 69, San Vicente con 75 y General Rodríguez con 79, lo que da cuenta de la importante dispersión entre ambos extremos, dado que estos últimos casi no tienen locales productivos, lo que los caracteriza como zonas semirurales y de muy baja densidad de población. El mismo dato, para el Censo de 2004, nos arroja una leve disminución en la cantidad de industrias, encabezada por el partido de La Matanza (2794), San Martín (2465) y Tres de Febrero (1946). En el extremo inferior ocurre el mismo fenómeno, con la salvedad de General Rodríguez que pasa a tener 98 unidades productivas; pero empiezan a surgir en municipios más alejados, como Campana, Pilar, Exaltación de la Cruz, San Antonio de Areco, cuya tendencia es al aumento (el caso paradigmático lo constituye Pilar que pasó de tener 193 locales, en 1994, a 312 en 2004). En este sentido, se observa una concentración de locales productivos en los centros más poblados del AMBA, entre los que el municipio de La Matanza constituye el 9% de participación en el total de población de la provincia, con más de 1,2 millones de habitantes.

Ahora bien, si se compara esta distribución pero se toma como dimensión de análisis el total de la producción (en valor monetario), encontramos que, para el año 1994, los municipios de Avellaneda (4.010.466.056), San Martín (3.695.290.160) y La Matanza (2.990.829.411) encabezan la lista de los que más producen, mientras que, según el Censo de 2004, la lista es encabezada por Ensenada (10.394.688), Campana (6.747.370) y en tercer lugar, Avellaneda (6.556.638).<sup>2</sup> Por otra parte, municipios como Pilar –que hacia 1994 se ubica en el puesto quince entre los que más produ-

<sup>2</sup> Si bien las unidades monetarias en que están medidos ambos períodos no son las mismas, no es aquí lo que nos interesa, pues estamos comparando valor de producción, es decir como se han reubicado los territorios en esa escala.



cían (sobre el total de municipios a nivel provincial)—, en 2004 ascendió al puesto número ocho. Asimismo, Bahía Blanca, que no forma parte del área próxima al AMBA, en el Censo del 94 se ubicó en el puesto trece, y en 2004 pasó a ser el segundo municipio con mayor producción del sector. Este análisis descriptivo nos guía hacia la idea, que hemos planteado de manera conceptual, de que, en los últimos años, las empresas han tendido a ubicarse en áreas urbanas más dispersas, aun, como vemos en los datos presentados, en zonas en las que el crecimiento de la población no impactó de la misma forma, y cuya distancia de las áreas metropolitanas es importante, como es el caso del corredor industrial Pilar-Campana-Zárate. Cabe, entonces, la pregunta: ¿cuál es el origen y circulación de esa fuerza de trabajo? En este punto encontramos, que hasta 1994, aparecía una tendencia a la concentración de la producción en el conurbano próximo a la Ciudad de Buenos Aires, fenómeno que parece revertirse en la década siguiente, en coincidencia con el proceso de transformación de la lógica de localización del capital que, como dijimos, ha configurado nuevas centralidades y una cartografía más vinculada a nodos y redes entre ciudades que a un núcleo urbano predominante. En el caso de nuestro país, este fenómeno parece estar más desarrollado en torno a la producción que al crecimiento demográfico de esas nuevas centralidades.

Al analizar cartografías relacionadas con los nodos urbanos observamos que la mayor parte de la población se encuentra localizada, como es de esperar, en CABA y en el Conurbano, con algunos subcentros pequeños, relacionados también con estas ciudades que en los últimos años se han convertido en espacios elegidos para la localización de las empresas. Por otra parte, al poner en juego las dimensiones analizadas hasta el momento, vemos que la cantidad de unidades productivas y el valor de la producción, por ejemplo en el caso de Campana (172 unidades censales y 6.747.370 en valor de producción), dicho municipio se ubica en un *ranking* distinto según qué dato analicemos. Así, en relación con la cantidad de locales manufactureros ocupa el puesto 39, pero al contrario, si medimos el valor de su producción, ocupa el lugar número tres, lo que demuestra que no solo las empresas han elegido ese tipo de territorios para instalarse, sino que las que lo han hecho fueron las grandes empresas y/o empresas multinacionales. Para el caso que hemos elegido, resulta claro que la industria automotriz tiene un contrapeso considerable. Este dato refuerza la idea de que las grandes empresas, en los últimos años, han de localizarse en espacios alternativos y generan así grandes impactos en esos territorios, sobre todo desde el punto de vista



de la demanda de empleo y políticas públicas. Si miramos la cantidad de asalariados del sector, ocurre un fenómeno similar. Siguiendo con el ejemplo del municipio de Campana, ocupa el *ranking* 39 de los municipios que más locales productivos tienen, pero asciende hasta el puesto 16 entre los que emplean mayor cantidad de personas, según datos del Censo de 2004. Nuevamente, los datos permiten inferir cuál es la envergadura de las empresas allí instaladas.

Los datos mostrados, a modo de ejemplo, nos permiten rastrear una tendencia hacia la conformación de nodos productivos alejados de los grandes centros urbanos, y cuya conexión con estos se da a través de corredores viales de gran fluidez y envergadura. En relación con ello, encontramos un desfase entre el ejido urbano en términos de peso poblacional, mercado de trabajo y mano de obra requerida para estos nuevos territorios donde se asientan las grandes empresas. Podemos pensar entonces que el desarrollo de tales industrias en estos territorios no está estrechamente ligado con lo que pasa en ese espacio, es decir, que grandes empresas parecen haberse localizado en territorios de baja proyección demográfica y que no han generado un proceso inverso significativo.

## Conclusiones

La propuesta de este trabajo ha sido poner en juego conceptos y hacer un recorrido por las transformaciones recientes de la organización de la producción y su relación con el territorio en la etapa global del capitalismo actual. A su vez, nos ha interesado anclar estas reflexiones a partir de explorar determinados corrimientos operados en el espacio del AMBA; para ello, la construcción y el análisis de algunos indicadores nos permiten esbozar preguntas que guiarán futuras investigaciones y análisis más profundos.

La etapa actual de la economía transnacionalizada supone pensar el proceso productivo y la organización de la producción desde una perspectiva amplia, que tenga en cuenta factores como los que hemos analizado. Ambos aspectos, tanto lo productivo como el territorio, se mueven de manera entrelazada, y atraviesan la dinámica de las relaciones sociales y la forma en que los Estados organizan un proyecto de desarrollo a lo largo del tiempo. Así, analizar cuál es el rol del territorio, de ciertos territorios, en las cadenas globales de valor, conocer de qué manera se integran a la trama productiva las empresas locales y su relación con las grandes

empresas multinacionales, indagar acerca de la gestión de la fuerza de trabajo y su relación con los espacios que habitan y por los que circulan, sin duda alguna constituye un abordaje de cada uno de los procesos que intervienen y que hemos intentado explorar en este trabajo.

En la articulación entre desarrollo productivo y territorial se ponen en juego las relaciones que operan entre lo que Milton Santos (1979) denomina “los circuitos de la economía urbana”. En ellos, un circuito superior se halla conectado con el uso corporativo del territorio y corresponde a los sectores ligados a actividades de “capital intensivas”, en los que predominan la utilización de tecnologías modernas en los procesos de trabajo, la organización burocrática y el acceso al crédito bancario (ver Oliveira, 2012); y un circuito inferior, relacionado a aquellas actividades no modernizadas, de trabajo intensivo y a pequeña escala. Aquí podemos ubicar a pequeñas manufacturas, artesanos o emprendimientos familiares. Los circuitos de la economía urbana suponen una articulación entre diferentes niveles de participación de los actores, asociados en general a la “legalidad” o “ilegalidad”, en el marco normativo de las reglas del mercado. Surgen así articulaciones entre estos subsistemas, entre los que se hallan tanto los trabajadores informales como los formales, las grandes estructuras económicas y los pequeños emprendimientos de subsistencia. En tal sentido, el impacto de la localización de las grandes empresas en el espacio local en el que se asientan implica una serie de transformaciones en esas relaciones sociales y económicas, y se dan en un marco de tensión. Así, surgen “estilos de vinculación” entre el sector público, el sector privado y la comunidad, que reconfiguran la relación entre el espacio, los sujetos y las relaciones sociales que se producen en ese lugar. Como señala de Oliveira:

El aumento del consumo y la expansión del crédito generan, entre otros efectos, el aumento exponencial de la circulación que, a su vez, está directamente influenciada por los arreglos espaciales de la red urbana en la que se insertan, así como de la estructura interna de las ciudades. El resultado es que el consumo como una fuerza estructurante de la ciudad abre un vasto campo para la difusión de actividades económicas que terminan siendo etiquetadas como parte de la economía informal. Estas actividades, que combinan uso de técnicas modernas, formas no-modernas de organización y una inserción predominante en locales desvalorados de la ciudad, son grandes generadoras de empleo e ingresos (Oliveira, 2012: 4).

Podemos ver que la relación entre el circuito inferior y el superior es recíproca y necesaria, puesto que forma parte del proceso de externalización y subcontratación de tareas en la trama productiva de las empresas multinacionales al que hemos hecho referencia anteriormente.

Surge entonces un interrogante: ¿cuál es la participación de los territorios subsidiarios dentro del esquema de la economía global y transnacional? Es importante señalar que en esta tendencia de competencias y deslocalización de la producción, los procesos de investigación y desarrollo son monopolizados en mayor medida por las casas matrices, cuya localización se encuentra en los lugares de origen del capital de las empresas, y le otorgan un nuevo carácter al proceso de valorización del capital, pues es en el proceso de construcción y apropiación del conocimiento en el que se genera la mayor porción de valor. Entonces, ¿son ganadores aquellos territorios en los que se localiza la IED como externalización del proceso productivo de las empresas si su participación en la CGV es la de aportar fuerza de trabajo y materia prima, pero sin posibilidad de aplicar procesos de investigación y desarrollo propios? Como dijimos, no esperamos responder estas preguntas, pero sí proponerlas como ejes de debate y de futuras investigaciones.

## Bibliografía

- Almond, Paul; Edwards, Tony; Colling, Trevor; Ferner, Anthony; Gunnigle, Patrick; Müller-Camen, Michel; Quintanilla, Javier y Wätcher, Hartmut (2005). "Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries". *Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, pp. 276-306.
- Boscherini, Fabio y Yoguel, Gabriel (2001). "El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial". *Desarrollo Económico*, vol. 41, n° 161.
- Carlos, Ana Fani Alessandri (2008). "De la 'geografía de la acumulación' a la 'geografía de la reproducción': un diálogo con Harvey. Diez años de cambios en el mundo, en la geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008". Actas del x Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, 26 al 30 de mayo de 2008. Disponible en <http://www.ub.es/geocrit/-xcol/126.htm>.

- Castells, Manuel (2000). "Materials for an exploratory theory of the network society". *The British journal of sociology*, vol. 51, n° 1, pp. 5-24.
- CEPAL (2009). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*; Unidad de Inversiones y estrategias empresariales de la División de desarrollo productivo y empresarial de la CEPAL, junio.
- Clark, Ian y Almond, Paul (2006). "Overview of the US Business System". En Almond Paul y Ferner, Anthony (eds.), *American Multinationals in Europe*, pp. 34-67. Nueva York: Oxford University Press.
- Corona Rentería, Alfonso (1974). *La economía urbana: ciudades y regiones mexicanas*. México: Instituto mexicano de investigaciones económicas.
- Dematteis, Giuseppe (1998). "Suburbanización y periurbanización. Ciudades anglosajonas y ciudades latinas". En Monclús, F. J. *La ciudad dispersa. Suburbanización y nuevas periferias*, pp.17-33. Barcelona: CCCB.
- Dunning, John (1994). "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment". *Transnational corporations*, vol. 13, n° 1, pp. 27-51.
- Edwards, Paul; Edwards, Tony; Ferner, Anthony; Marginson, Paul y Tregaskis, Olga (2007). "Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey". Mimeo.
- Gereffi, Gary (2001). "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización". *Problemas del Desarrollo*, vol. 32, n° 125, pp. 9-37.
- Harvey, David (2005). *A produção capitalista do espaço*. San Pablo: Anna-blume.
- Indovina, Francesco (coord.) (2007). *La ciudad de baja densidad: lógicas, gestión y contención*. Diputación Provincial de Barcelona.
- Jaramillo, Samuel (2009). *Hacia una teoría de la renta del suelo urbano*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Kosacoff, Bernardo; Andrés López y Mara Pedrazzoli (2007). "Comercio, inversión y fragmentación del mercado global: ¿está quedando atrás América Latina". En Bouzas, Roberto (ed.), *Después de Doha: la agenda emergente del sistema de comercio internacional*. Madrid: Marcial Pons.

- Lefebvre, Henri (1976). *Espacio y política: el derecho a la ciudad II*. Barcelona: Península.
- Polanyi, Karl (2007). *La gran transformación*. Madrid: FCE.
- Marx, Karl (1976). *El capital*. México: Siglo XXI.
- Oliveira, Edilson L. (2012). *Divisão do trabalho e circuitos da economia urbana*. Londrina: Eduel.
- Robinson, William (2007). *Una teoría sobre el capitalismo global: producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá: Desde Abajo.
- Santos Milton (1979). *O trabalho do geógrafo no terceiro mundo*. San Pablo: Hucitec.
- Topalov, Christian (1978). *Les Promoteurs Immobiliers. Contribution a l'Analyse de la Production Capitaliste du Logement en France*. París-La Haya: Mouton.
- Torrado, Susana (1997). *Población y desarrollo: enfoques teóricos, enfoques políticos*. Serie Informes de investigación. Documento n° 1. Cátedra Demografía Social, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.



**Segunda sección**  
**Las empresas multinacionales**  
**en la Argentina**





# Expansión y consolidación de las empresas multinacionales en la Argentina contemporánea\*

Andrés Wainer

## Introducción

Las empresas multinacionales (EMN) se han vuelto dominantes en el proceso de acumulación de capital, tanto a nivel mundial como local. La importancia que adquirieron dichas firmas en la Argentina, en las últimas décadas, se ha vuelto evidente para prácticamente cualquier persona que trabaje y/o consuma en el país. Sin embargo, los alcances del fenómeno y sus implicancias para la economía local van mucho más allá de la mera denominación de origen de los capitales.

Con el objetivo de presentar un panorama general sobre la presencia de empresas multinacionales en la economía argentina en las últimas décadas, en este artículo se indaga acerca de su incidencia dentro del núcleo más concentrado del poder económico local, así como las principales consecuencias de su operatoria sobre el entramado productivo local y del sector externo.

Para ello, el artículo comienza con una breve historización de la presencia de las firmas multinacionales en la Argentina, a partir de su inserción en el mercado mundial a fines del siglo XIX. Luego de estos antecedentes, se ofrece un panorama de la acelerada extranjerización que sufrió la cúpula empresaria durante la década del noventa y su consolidación

---

\* El presente trabajo se enmarca dentro del Proyecto PICT 2013-1775 “Las características actuales de la restricción externa en la economía argentina. Viejos problemas, nuevos dilemas”, que cuenta con el patrocinio de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

durante la posconvertibilidad. El texto sigue con un análisis sobre el peso de la inversión extranjera directa (IED) sobre el conjunto de la economía local y, más específicamente, en los distintos sectores económicos. A continuación el trabajo se centra en las algunas de las implicancias que tuvo el avance del capital extranjero sobre el sector externo de la economía. El último punto desarrollado remite a las diferencias estructurales y de desempeño que existen entre las grandes firmas extranjeras y las nacionales. Finalmente, el artículo cierra con unas breves reflexiones.

### **Antecedentes de las empresas multinacionales en la Argentina**

La presencia de empresas multinacionales en la Argentina no es un fenómeno reciente sino que se remonta a finales del siglo XIX, cuando se consolida la inserción del país en el mercado mundial como exportador de productos agropecuarios. En los inicios del siglo pasado, las firmas extranjeras ya poseían una gran importancia en la economía argentina: en 1913 representaban aproximadamente la mitad del capital fijo reproducible que existía en el país, o el equivalente a dos veces y media el producto interno bruto (PIB) de la época (ver CEPAL, 1959).

A diferencia de las “economías de enclave” que tuvieron lugar en otros países de América Latina, en el caso de la Argentina fue muy baja la penetración del capital extranjero en la producción de bienes primarios, dado que la actividad agropecuaria, que contaba con altos niveles de productividad, estaba en gran medida en manos de la oligarquía terrateniente local. La percepción de una renta internacional le permitió a la Argentina desarrollar una poderosa clase dominante propia que se asoció sin mayores conflictos al capital extranjero, al proveerle este de los medios necesarios para poder comercializar la producción agropecuaria y de los bienes suntuarios que consumía con los ingresos provenientes de las exportaciones (ver Arceo, 2003). De esta manera, los capitales extranjeros, que provenían en su mayoría del Reino Unido, se concentraban, además de en el sector financiero, en actividades comerciales de importación (bienes industriales) y exportación (alimentos y materias primas agrícolas), en transporte (puertos y ferrocarriles) y en los frigoríficos (ver Azpiazu y Kosacoff, 1985). En efecto, entre las cien principales compañías extranjeras radicadas en la Argentina en 1913 predominaban las firmas vinculadas al transporte, los servicios públicos (electricidad, gas, agua y telefonía), la actividad financiera, el comercio, los frigoríficos y, en me-

nor medida, a la actividad ganadera y otras actividades agroindustriales. Provenían, en su totalidad, de países europeos y de los Estados Unidos, y la mayoría eran de origen británico.<sup>1</sup>

La irrupción de la Primera Guerra Mundial implicó una menor movilidad de capitales a nivel internacional, lo que tuvo un impacto directo en los flujos de inversión extranjera direccionados hacia la Argentina. Según datos de la CEPAL, entre 1914 y 1923 se redujo drásticamente el flujo anual de IED, y hacia el final de dicho período las principales actividades desarrolladas por las firmas extranjeras mostraban un cambio en su distribución sectorial. Si bien el sector financiero continuaba siendo importante en el total, la actividad comercial –incluyendo al transporte– había crecido significativamente, y superaba en cantidad de firmas al primero. En tercer lugar se ubicaban las actividades industriales, aunque todavía seguidas muy de cerca por actividades vinculadas a la producción primaria (ver Lluch y Lanciotti, 2010).<sup>2</sup>

Luego de este período de retroceso, el ingreso de capitales extranjeros en la economía argentina inició una nueva fase ascendente que alcanzó su nivel más alto en 1931, para luego disminuir nuevamente hasta alcanzar su mínimo valor en 1949. Esto se debió fundamentalmente a los efectos de la Gran Depresión que, además de generar una contracción sustancial de los mercados financieros, derivó en una caída del valor de las exportaciones de los países de la región latinoamericana y la aparición de déficits crónicos en la balanza de pagos. Como consecuencia de esta situación se devaluó la moneda local, se introdujeron controles de cambio y restricciones a la remesa de divisas al exterior, y todo impactó negativamente en la actividad de las firmas extranjeras (ver Lluch y Lanciotti, 2010).

---

1 De las cien firmas extranjeras más grandes radicadas en la Argentina en 1913, setenta y siete eran de origen británico, mientras que el resto provenía de Bélgica, Francia, Holanda, Alemania, Suiza y los Estados Unidos. Si se consideran solo las diez principales empresas de capital foráneo, se observa que nueve eran de origen británico, todas ellas vinculadas al transporte ferroviario. Datos obtenidos de la Base de datos de Empresas Extranjeras en Argentina/Foreign Companies in Argentina Database BDEEA/FCAD-PICT 2010/0501. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina. Disponible en <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>.

2 Si bien en 1923 y 1924 Gran Bretaña seguía siendo el país con mayor volumen de inversiones radicadas en la Argentina, su presencia se había reducido significativamente respecto a 1913 entre las cien mayores multinacionales, al pasar de 77 a 55 firmas. Datos obtenidos de la Base de datos de Empresas Extranjeras en Argentina/Foreign Companies in Argentina Database BDEEA/FCAD-PICT 2010/0501. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina. Disponible en <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>.

La crisis del modelo agroexportador y las prácticas proteccionistas instauradas a partir de la década del treinta dieron un nuevo impulso al sector manufacturero local, el que desplazó al sector agropecuario como núcleo dinámico de la acumulación de capital en el país. La merma en los flujos de IED coincidió con un cambio significativo en el origen de estas inversiones y con su destino sectorial: en consonancia con el debilitamiento de la hegemonía británica a nivel mundial, las inversiones de dicho origen continuaron perdiendo terreno frente a las estadounidenses, las que, a diferencia de aquellas, se orientaban hacia las incipientes industrias sustitutivas, que se veían favorecidas por la expansión del mercado interno.<sup>3</sup> La pérdida de incidencia del capital extranjero en los servicios públicos e infraestructura, y su reorientación hacia la industria manufacturera, se vio potenciada a partir de las nacionalizaciones llevadas a cabo a mediados de la década del cuarenta. En general, la IED se dirigió, en dicha etapa, hacia la industria sustitutiva liviana, fundamentalmente la producción de alimentos, textiles y materiales para la construcción (ver Azpiazu y Kosacoff, 1985). Si bien esta reorientación sectorial coincidió con un declive general de las inversiones extranjeras, las más afectadas por las nacionalizaciones y los efectos de la Segunda Guerra Mundial fueron las de origen británico, en tanto Estados Unidos se convirtió en el principal inversor en el país.<sup>4</sup>

Estos rasgos que adquirió la inversión extranjera tras el quiebre del modelo agroexportador se mantuvieron sin grandes cambios hasta la segunda mitad de la década del cincuenta. Tras la crisis económica y de balance de pagos del período 1951-1952, el gobierno peronista impulsó una serie de reformas que pretendieron asignarle al capital extranjero un rol complementario al de las inversiones privadas nacionales y al

---

<sup>3</sup> De acuerdo a la información suministrada por Lluch y Lanciotti (2010), en 1930 alrededor de un tercio de las firmas extranjeras orientaba sus actividades hacia el mercado interno. Cabe señalar que por ser el principal mercado de consumo, y dada su importancia como centro comercial, la gran mayoría de estas inversiones foráneas se concentró en la ciudad de Buenos Aires. En referencia a la presencia extranjera en la estructura económica argentina, ver también a Dorfman (1983), Jorge (1971) y Villanueva (1972).

<sup>4</sup> Incluso antes de las nacionalizaciones que afectaron principalmente a los capitales británicos (como los ferrocarriles), en 1944 y 1945 las inversiones británicas habían dejado de ser mayoritarias entre las grandes empresas de origen foráneo (37 sobre 100), aunque medidas según el *stock* de capital aún seguían siendo la primera minoría. Para ese entonces, las empresas de origen estadounidense eran las segundas en cantidad dentro de dicho *ranking*, con un total de 26 firmas, seguidas por las compañías francesas (10) y las alemanas (9). Datos obtenidos de la Base de datos de Empresas Extranjeras en Argentina/Foreign Companies in Argentina Database BDEEA/FCAD-PICT 2010/0501. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina. Disponible en <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>.

sector estatal. En ese marco, en 1953 se sancionó el primer régimen legal orgánico para la radicación de capitales foráneos (Ley N° 14222), aunque dadas los importantes condicionantes impuestos a dichas inversiones – especialmente en materia de reinversión de utilidades –, los resultados fueron escasos en términos cuantitativos. Las inversiones extranjeras recién se reactivarían de modo significativo hacia finales de la década del cincuenta, bajo el gobierno desarrollista de Frondizi.

El desarrollismo buscó dinamizar la acumulación de capital en la Argentina al profundizar el proceso de sustitución de importaciones y al modernizar la industria a partir de un masivo ingreso de capital extranjero. Para tales fines, el gobierno de Frondizi (1958-1962) sancionó una ley de aliento a las inversiones extranjeras (Ley N° 14780), que fue determinante para su impulso. En dicha ley se establecieron una serie de beneficios para la radicación de inversiones extranjeras que incluían, entre otros, que estas podían realizarse, además de en divisas, en maquinaria y equipos –en buena medida ya amortizados–, la libre remisión de utilidades y la repatriación de capitales, la liberación de derechos arancelarios para la importación de bienes de capital, tratamiento arancelario y cambiario preferencial, otorgamiento preferencial de créditos, tratamiento preferencial en las compras de organismos del Estado y determinadas exenciones o desgravaciones impositivas. Las generosas prebendas otorgadas al capital extranjero contrastaban con los débiles condicionamientos en materia de inversiones.

En esta etapa, las empresas multinacionales, en su mayoría provenientes de los Estados Unidos y en menor medida de Europa, aprovecharon las potencialidades ofrecidas por un mercado interno protegido y con altas demandas insatisfechas, y se concentraron en unas pocas ramas oligopólicas como las industrias química y petroquímica, los derivados del petróleo, el sector automotor y de autopartes, la metalurgia y la industria de maquinarias eléctricas y no eléctricas. En efecto, estas ramas concentraron más del 90% del total de las nuevas inversiones extranjeras, mientras que la industria en su conjunto acaparó más del 95% de ellas (ver Azpiazu y Kosacoff, 1985).

Tras la asunción del nuevo gobierno peronista, en 1973, se produjo una profunda alteración del esquema regulatorio para este tipo de inversiones. El nuevo régimen fue mucho más restrictivo en lo que hace a la radicación de empresas multinacionales y provocó un retraimiento de las inversiones (de hecho, no se incorporaron nuevas firmas de envergadura), aunque no ocurrió lo propio respecto a ciertas ampliaciones de capital.

La junta militar que derrocó al gobierno de Isabel Perón, en 1976, sancionó una nueva legislación de inversiones extranjeras (Ley N° 21382) que fue un hito fundacional en el derrotero del capital extranjero en la economía argentina, en la medida que dicha norma procuró eliminar cualquier posibilidad de tratamiento diferencial entre el capital de origen nacional y el proveniente del exterior. Sin embargo, más allá de las volatilidades propias del período que comprende el régimen dictatorial y la gestión democrática posterior (1976-1989), enmarcadas en una fase de ostensible estancamiento económico, la restauración de un “clima de inversión” sumamente atractivo para los capitales transnacionales no tuvo repercusiones trascendentes en cuanto al volumen de IED en esos años, aunque sí respecto a la composición sectorial de tales inversiones, en general compatible con las propias mutaciones del régimen de acumulación. Tan es así que la mayor afluencia de capitales extranjeros hacia las entidades financieras y bancarias, y a la actividad petrolera, provocó, en contraposición, una significativa pérdida de importancia de las radicaciones en la industria.<sup>5</sup> Esto último, en línea con el agudo cuadro de desindustrialización que signó esta etapa a raíz, fundamentalmente, de una acelerada reprimarización y una desintegración del tejido manufacturero por efecto del debilitamiento o el desmantelamiento de muchos de los segmentos fabriles más complejos.

## **La nueva oleada de radicaciones extranjeras en la década del noventa**

Las reformas estructurales de orientación neoliberal instauradas a comienzos de los años noventa y algunas políticas públicas tendientes a favorecer su inserción,<sup>6</sup> dieron como resultado un notable incremento

---

<sup>5</sup> La crisis desencadenada a comienzos de los ochenta provocó un severo redimensionamiento industrial asociado a la quiebra y el cese de actividad de numerosas empresas, así como a la fusión, la transferencia y la absorción de firmas y establecimientos productivos. Este proceso involucró también a las empresas multinacionales, ya que muchas de ellas, líderes en sus respectivos mercados, cesaron sus actividades en el país o fueron transferidas a otros capitales locales o foráneos (tales los casos de, a simple título ilustrativo, General Motors y Citroën en la industria automotriz, Olivetti en máquinas de oficina, Duranor en la producción petroquímica, Sudamtex en la actividad textil, Insud y Metalúrgica Austral en la industria metalúrgica y Ascensores Otis). Para un análisis de estos procesos, ver Azpiazu (1995).

<sup>6</sup> Dos ejemplos paradigmáticos son la continuidad, y posterior reafirmación con la modificación de 1993, de la Ley de Inversiones Extranjeras sancionada durante la última

de la participación de las empresas multinacionales en la economía argentina (ver Briner y Schorr, 2002). Sin embargo, la nueva oleada de IED que recibió el país en esta etapa adquirió características muy distintas a las del período desarrollista. En este caso, no se trató de compensar la supuesta “insuficiencia de ahorro doméstico” con ahorro externo, como manera de profundizar el proceso sustitutivo, sino que lo que predominó fue el cambio de manos, la desnacionalización de segmentos enteros de distintos sectores (finanzas, comercio, servicios e industria) tras una acelerada apertura de la economía. En otros términos, mientras que el proceso de extranjerización fomentado por el desarrollismo contribuyó, aunque con dificultades y sin una dirección clara, a una transformación y modernización de la estructura productiva y facilitó la “concentración” del capital, en la etapa neoliberal la extranjerización devino especialmente en “centralización”, sin generar mayores capacidades productivas.

Así fue que, tras el agotamiento del programa de privatizaciones (en el que el capital extranjero tuvo un rol destacado en alianza con los principales grupos económicos locales), en la segunda mitad del decenio se asistió a una marcada desnacionalización del empresariado privado, que se manifestó en prácticamente la totalidad de los sectores de actividad.

Cabe señalar que, a diferencia de otros países periféricos, la Argentina no poseía las condiciones económicas, sociales y políticas para transformarse en una plataforma de exportación de manufacturas intensivas en mano de obra y, por lo tanto, no fue integrada a las redes de producción global. Al respecto, el único caso relevante en el que las empresas multinacionales instaladas en el país adoptaron una estrategia de internacionalización productiva ha sido el de la industria automotriz, en el marco del Mercado Común del Sur (Mercosur), en el que un acuerdo de “división de tareas” con Brasil procuró compatibilizar y complementar la producción de ambos países. Ello derivó en una industria prácticamente de “armadura”, con un muy bajo nivel de integración de la producción a nivel local.<sup>7</sup> De este modo, la creciente injerencia del capital extranjero

---

dictadura cívico-militar de 1976-1983 (N° 21382) y la firma de 58 Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) con las principales potencias económicas. A esta se suman en la década de 1990 los regímenes de privilegio en la industria automotriz y la minería, el incentivo a la participación del capital extranjero en las privatizaciones de las empresas estatales y los beneficios vinculados a la importación de bienes de capital.

**7** El régimen automotriz instaurado en la década del noventa en la Argentina favoreció la producción local de las terminales, pero a su vez les permitió importar la mayor parte de los componentes de los vehículos. Por caso, el peso de las importaciones sobre el consumo aparente en la fabricación de vehículos automotores pasó del 21,6% en 1993, al 57% en 2012,



en el marco de las políticas del neoliberalismo no devino en aportes relevantes en materia de expansión del acervo de capital, ni mucho menos en una redefinición del perfil de especialización productivo-industrial, ni tampoco generó “*spillovers*” positivos. Como ya se señaló, la IED se orientó, en cambio, a la adquisición total o parcial de empresas y conglomerados de origen nacional (públicos y privados). De este modo, en 2001, del panel de las doscientas corporaciones más grandes de nuestro país, un total de 92 empresas eran extranjeras y, en conjunto, daban cuenta del 55% de las ventas globales de dicha cúpula (en 1991 eran 56 firmas que explicaban “apenas” el 23% de la facturación total). Como resultado de estos procesos, a comienzos del siglo XXI el capital extranjero ocupaba un lugar protagónico en el interior del bloque en el poder y, más en general, en la dinámica de acumulación de capital a nivel local (con su consecuente gravitación en la definición de variables de ostensible significación económica y social).

### **La presencia de las empresas multinacionales en la posconvertibilidad**

La grave crisis en la que terminó el experimento de la convertibilidad dio lugar a un fuerte cuestionamiento de la orientación neoliberal que había adquirido la política económica durante la década del noventa. En ese marco, dentro de los elencos políticos reaparecieron discursos a favor de un “capitalismo nacional”, jalonado a partir de un renovado protagonismo de firmas de capital local. Este fue particularmente uno de los ejes planteados tanto durante el mandato provisional de Eduardo Duhalde (2002-2003) como por el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007).<sup>8</sup> Sin embargo, las

---

Centro de Estudios para la Producción (CEP) del Ministerio de Industria de la Nación. De esta manera, las terminales automotrices pasaron a convertirse en armadurías con una baja integración de la producción a nivel local, especialmente en los componentes con mayor densidad tecnológica (motores, tableros electrónicos, sistemas de inyección electrónica, etcétera). Al respecto, ver Azpiazu y Schorr (2010), González y Manzanelli (2012) y Santarcángelo y Pinazo (2009).

**8** Por ejemplo, a comienzos de 2002, el entonces presidente Eduardo Duhalde señalaba: “A mí realmente me apena que cuando llamo a los grandes empresarios argentinos, en una mesa pequeña caben todos. Un país realmente grande, importante, es un país que cuando convoque a sus grandes empresarios, no tenga lugar porque son muchos. Eso es lo que quisiera para mi Argentina y para eso tenemos que trabajar. La mayoría de los grandes empresarios argentinos han vendido, se ha extranjerizado el sector empresario argentino y los que han quedado, han quedado porque quieren a su país, a su empresa, y tenemos que darles la mano



evidencias que existen indican que no se revirtió en lo sustancial el proceso de extranjerización vivido en la década previa. Al respecto, el peso de las firmas multinacionales en la cúpula empresaria siguió incrementándose hasta 2007, cuando 116 compañías foráneas explicaron el 64% de las ventas totales de dicha élite. Si bien la cantidad de empresas extranjeras –con altibajos– siguió incrementándose hasta llegar a las 119 compañías en 2014, su participación en las ventas de la cúpula fue inferior (del orden del 51,6%).<sup>9</sup> No obstante, dicha participación siguió ubicándose en niveles muy superiores al promedio de la década anterior (ver gráfico 1).

Cabe señalar que buena parte del repentino incremento que se observa en la participación en las ventas de la cúpula de las empresas transnacionales en el año 1999 se debió a la transferencia de la mayoría accionaria de la empresa más grande del país, Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) que, tras su privatización en 1993, se había convertido en una asociación entre capitales de origen local y extranjero.<sup>10</sup> En sentido inverso operó el ingreso de nuevos accionistas locales a la firma en 2008, dado que su renacionalización parcial derivó en una reducción en la participación de las compañías foráneas en la facturación de la élite y, por el contrario, en un incremento en las asociaciones.<sup>11</sup>

---

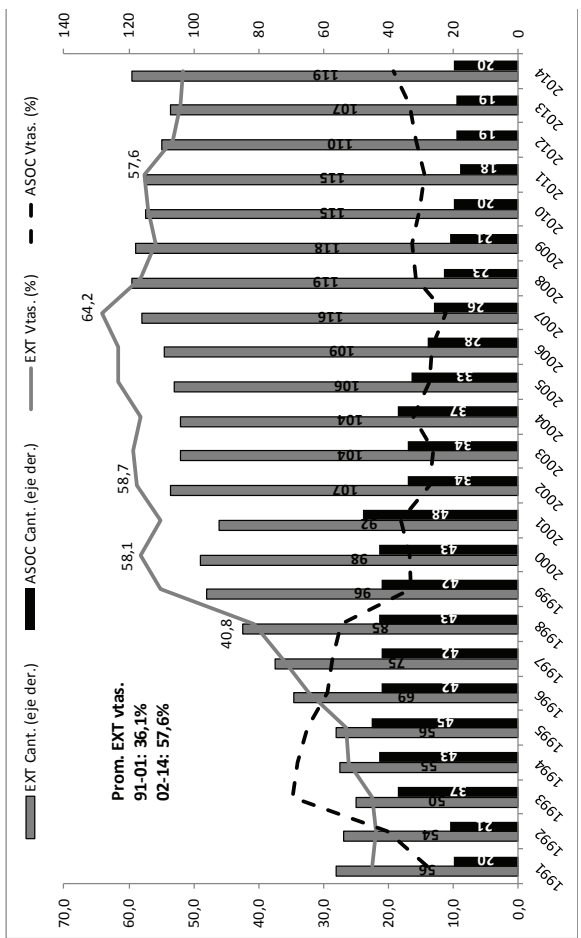
que podamos, porque de ellos dependen cientos de miles de trabajadores”. Disponible en [http://www.presidenciauhalde.com.ar/system/objetos.php?id\\_prod=1346&id\\_cat=49](http://www.presidenciauhalde.com.ar/system/objetos.php?id_prod=1346&id_cat=49). Por su parte, a cuatro meses de asumir la presidencia de la Nación, Néstor Kirchner afirmaba: “Es fundamental que el capital nacional participe activamente de la vida económica en la reconstrucción de un proceso que consolide la burguesía nacional en la Argentina. Es imposible consolidar el proceso de una dirigencia nacional, es imposible consolidar un proyecto de país, si no consolidamos una burguesía nacional verdaderamente comprometida con los intereses de la Argentina, un fuerte proceso de capitalismo nacional que nos permita recuperar decisiones perdidas en todas las áreas de la economía”. Disponible en <http://www.caserosada.gob.ar/informacion/archivo/24456-blank-90565382>

**9** Cabe señalar que al momento de redactar este artículo los datos de las empresas que integraban la cúpula empresaria en 2013 y 2014 eran provisorios, ya que aún faltaba información proporcionada por fuentes complementarias usualmente utilizadas para incrementar la confiabilidad de los datos obtenidos.

**10** Tras su privatización en 1993, YPF pasó a ser una asociación, ya que la mayor parte de la empresa fue adquirida por accionistas extranjeros y por privados nacionales, mientras que el Estado retuvo un porcentaje minoritario de ella (20%), incluyendo una “acción de oro” (de la que nunca se desprendió). En 1999 la española Repsol, que tenía la mayor cantidad de acciones de YPF, terminó comprando la casi totalidad del paquete accionario (97,46%), y adquirió de esta manera el control total de la firma.

**11** Cabe aclarar que la reestatización parcial de YPF, que tuvo lugar en el 2012, implicó un cambio importante en la estrategia de la empresa, pero no modificó el tipo de propiedad, ya que si bien el Estado pasó a controlar la compañía con la expropiación del 51% de las acciones que estaban en manos de la española Repsol, otros accionistas locales y extranjeros retuvieron el 49% restante.

**Gráfico 1.** Cantidad de firmas extranjeras y asociaciones de capital\* y su participación en las ventas totales de la cúpula empresarial\*\*, 1991-2014\*\*\* (en cantidades y porcentajes)



\* Las asociaciones son aquellas empresas en las que el control es compartido por capitales de distinto origen (ninguno de los cuales posee menos de un tercio del paquete accionario de la compañía).

\*\* Se trata de las doscientas empresas de mayores ventas anuales del país (no incluye a las firmas del sector financiero y agropecuario, salvo las abocadas a la comercialización de granos).

\*\*\* Los datos correspondientes a 2013 y 2014 son provisorios.

**Fuente:** elaboración propia a partir de información del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO.

Al respecto, debe destacarse que la participación de capitales de origen extranjero en la cúpula empresaria argentina no se restringe a las empresas multinacionales consignadas, ya que ellas también tienen participación en las asociaciones de capital. Esta tipología empresarial incrementó notablemente su participación durante los años noventa (ver gráfico 1) a raíz de la conformación de los consorcios que adquirieron la propiedad de las empresas públicas privatizadas, en los que confluyeron firmas privadas nacionales y extranjeras. En la mayoría de los casos, las compañías multinacionales que participaron de estos consorcios se hicieron cargo del manejo operativo de las empresas, ya que poseían la experiencia de gestión en sus países de origen (ver Abeles, 1999; Arceo y Basualdo, 1999). Aunque el peso de las asociaciones en la cúpula empresarial comenzó a descender a partir de mediados de la década del noventa –cuando muchos de los socios locales comenzaron a vender su participación en las firmas privatizadas–, si se considera esta tipología empresarial, la presencia de las firmas extranjeras en la cúpula empresarial se eleva significativamente.

Si bien entre 2002 y 2007 la cantidad de empresas multinacionales y su participación en las ventas siguió incrementándose, lo hicieron a una tasa anual acumulativa inferior a la prevaleciente entre 1991 y 2001 (1,6% frente a 5,1%). Ello, a pesar que en dicho período hubo numerosas ventas de capitalistas locales a extranjeros (muchos de ellos de origen brasileño).<sup>12</sup> Por el contrario, mientras que entre 2008 y 2014 la cantidad de empresas multinacionales no se alteró, su participación en las ventas de la cúpula empresarial disminuyó. Al respecto, es interesante reparar en algunos factores que atenuaron la expansión de la EMN durante la primera etapa de la posconvertibilidad (2002-2007), así como otros que influyeron en su leve retroceso durante la segunda etapa (2008-2014).

Entre los motivos que explican la desaceleración de la extranjerización de la cúpula empresarial durante la posconvertibilidad se pueden destacar al menos cinco: a) en el marco del elevadísimo grado de extranjerización global con el que el país ingresó al siglo XXI, en la década

---

**12** A modo de ejemplo, sobre la activa participación de inversores brasileños en los cambios de manos de grandes firmas durante la posconvertibilidad, se pueden citar los casos de Petrobras (Pecom Energía), Ambev (Cervecería Quilmes), Gerdau (Acindar), Camargo Correa (Loma Negra y Alpargatas textil), JBS Friboi (Swift Armour, CEPA y COLCAR), Mafrig (AB&P, Estancias del Sur, Best Beef y Quickfood) y Bom Retiro (Curtiembre Yoma), los que, en muchos casos, contaron con el apoyo financiero del BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) a través de líneas crediticias preferenciales orientadas a la “internacionalización de las empresas brasileñas”.

pasada se verificaron varias operaciones de compra-venta de empresas “entre” actores extranjeros; b) el relativamente débil aporte de las compañías transnacionales a la formación de capital en un período en el que han operado con altas tasas de ganancia (ver Manzanelli, 2015); c) una actitud inversora más cautelosa del capital transnacional a nivel global a partir de la emergencia de la crisis internacional desatada con la crisis de las hipotecas *sub-prime* en los Estados Unidos (ver Arceo, 2011); d) en relación con esto último, una mayor remisión de utilidades para sostener operativamente a las casas matrices y filiales ubicadas en los países centrales más afectados por la crisis (lo que implicó una menor reinversión en el país) (ver Belloni y Wainer, 2016); d) el crecimiento de algunos grupos “nuevos” de capital nacional en sectores regulados por el Estado (por ejemplo, en algunos rubros específicos ligados a la prestación de servicios públicos, juegos de azar, obra pública, medios de comunicación, etcétera) (ver Gaggero, Schorr y Wainer, 2014); y e) la creación de nuevas firmas estatales, como Energía Argentina S.A. (ENARSA) y, sobre todo, las reestatizaciones parciales o totales de empresas privatizadas, las que afectaron especialmente a compañías de origen foráneo.<sup>13</sup>

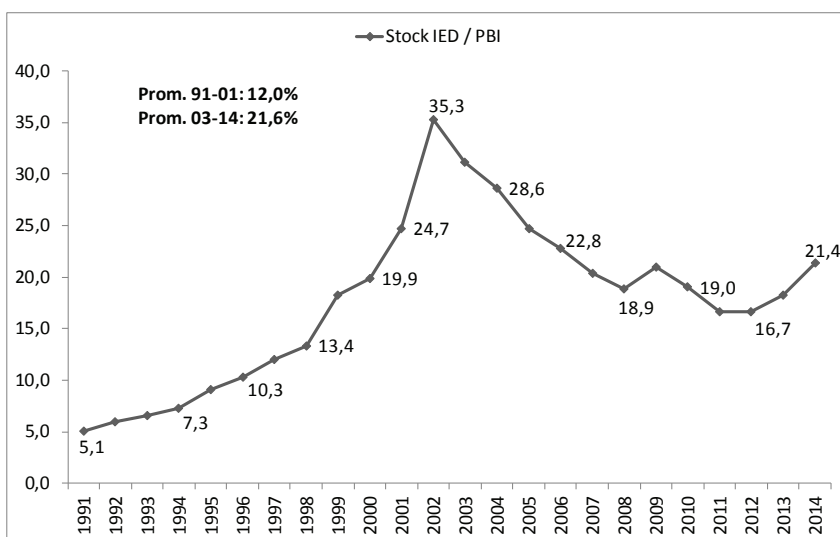
Una aproximación alternativa al peso del capital extranjero en la economía argentina es la relación entre el *stock* de IED y PIB, la que da una idea más global del grado de extranjerización, ya que no se circunscribe únicamente a la cúpula empresaria. La información presentada en el gráfico 2 permite corroborar que, a finales de 2014, el peso relativo del *stock* de inversión extranjera directa en el PIB (21,4% medido en dólares corrientes) se encontraba en un valor algo superior al del año 2000, pero con un nivel de actividad que dos años antes ya era un 67% más elevado (en dólares corrientes).<sup>14</sup> Al estimar este indicador, se observa, de manera similar a lo ocurrido dentro de la élite empresarial, que luego de pasar del 5,1% al 24,7%, entre 1991 y 2001, el peso del *stock* de IED sobre el pro-

<sup>13</sup> Entre 2003 y 2013 hubo reestatizaciones de empresas que integraban la cúpula empresarial y que eran controladas por el capital extranjero, como Aysa (ex Aguas Argentinas), Aerolíneas Argentinas, YPF y Metrogas. Cabe señalar que, en la mayoría de los casos, el Estado resolvió retomar el control de ellas debido a determinadas coyunturas críticas—sobre todo en los primeros años se trató de intervenciones que buscaron rescatar a empresas que se encontraban en una situación financiera y operativa compleja—, es decir, no formaron parte de un plan diseñado para incrementar estratégicamente la presencia del sector público en la economía (ver Gaggero, Schorr y Wainer, 2014).

<sup>14</sup> Los cambios metodológicos en la medición del PIB introducidos en 2014 impiden establecer una comparación con fechas anteriores al 2004 (nuevo año base). La última información completa de dicho indicador correspondiente a la serie anterior (base 1993) es del 2012. Es por ello que la comparación con el 2000 se realiza con dicho año y no con 2014.

ducto alcanza su punto máximo en 2002 (35,3%) para luego registrar un descenso hasta 2012, pero siempre manteniéndose por encima del promedio de la década anterior.

**Gráfico 2.** Participación del stock inversión extranjera directa bruta en el PIB, período 1991-2014 (en porcentajes)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Cabe señalar que el pico alcanzado por el *stock* de IED en el PIB en 2002 estuvo influido por los cambios en los precios relativos derivados de la devaluación de la moneda y por la fuerte contracción del producto que se registró en dicho año (10,9% medido en precios constantes). De todos modos, aun excluyendo del análisis dicho año, cuando se comparan las distintas etapas se observa que, mientras que entre 1991 y 2001 la participación de los capitales extranjeros en la economía fue en promedio del 12 %, durante el período 2003-2014 fue del orden del 21,6%, aun cuando, como ha sido señalado, el PIB ha tenido un crecimiento sustancialmente mayor en este último período.

Asimismo, si bien es imposible determinar un cambio de tendencia firme en tan solo dos años, cabe destacar que, tal como se observa en el gráfico de referencia, a partir de 2013 el peso del *stock* de IED sobre

el PIB ha vuelto a incrementarse. Ello parece indicar que se alcanzó un “piso” en el peso del capital extranjero en la economía argentina o, al menos, que la declinación que se observó en este indicador tras el pico alcanzado en 2002 no reviste necesariamente un carácter persistente e irreversible.

## El destino sectorial de la inversión extranjera

A diferencia de la etapa desarrollista, cuando la IED se concentraba en las nuevas ramas industriales que se pretendía desarrollar, en las últimas dos décadas el predominio del capital extranjero se manifestó en casi todos los sectores de la economía. En particular, en los últimos años se destaca la presencia de empresas transnacionales en aquellas actividades que cuentan con ventajas comparativas naturales o “institucionales” de privilegio. Al respecto, cabe traer a colación los tres factores que, de acuerdo a Dunning (1976), inciden en la exportación de capitales: a) la explotación de ventajas de mercados a través de la diversificación de intereses territoriales; b) la búsqueda por obtener materias primas destinadas a sus industrias; y c) la explotación de ventajas comparativas que tengan, o hayan adquirido, por la propiedad de diferentes tipos de recursos y, por lo tanto, en la producción y/o distribución de ciertos tipos de producto.

Todos estos factores han jugado un papel central en lo que atañe a las modalidades de implantación del capital extranjero en la cúpula empresarial local. De allí que buena parte de los intereses foráneos se hayan radicado en aquellos mercados estructurados sobre la base de ventajas comparativas estáticas, principalmente en las que se obtienen materias primas abundantes (como la agroindustria, el petróleo y la minería, y ciertos *commodities* del sector fabril). O, como en el ámbito automotor, en las ventajas de mercados a través de la diversificación de intereses territoriales en base a la división internacional y subregional del trabajo en sentido vertical y/u horizontal: cada subsidiaria se encarga de un proceso de producción particular (vertical) y/o las filiales comercian productos terminados entre sí (horizontal).

Tal como se puede observar en la tabla 1, en 2014 las empresas multinacionales que pertenecen a la cúpula empresarial tenían una inserción sectorial mayoritaria en la industria manufacturera: 73 firmas sobre un total de 119, que explicaban el 64,6% de la facturación agregada de las empresas extranjeras que integraban la élite en dicho año. Asimismo, en

ese mismo año se constata la participación mayoritaria de las empresas multinacionales en la actividad comercial (58,1% de las ventas), la que está asociada tanto al comercio minorista (supermercados y grandes tiendas), como al mayorista (cerealeras y distribuidores mayoristas).

**Tabla 1.** Cúpula empresaria de la Argentina.\* Cantidad de empresas extranjeras dentro del panel, peso del capital extranjero en las distintas actividades económicas y distribución sectorial de las ventas de las empresas extranjeras, 1991, 2001 y 2014\*\* (en valores absolutos y en porcentajes)

Actividad	Cantidad de empresas extranjeras			Peso del capital extranjero en ventas de la actividad (%)			Distribución sectorial de ventas de las empresas extranjeras (%)		
	1991	2001	2014	1991	2001	2012	1991	2001	2012
Industria	46	51	73	38,5	57,5	64,6	86,0	43,7	62,8
Petróleo y minería	2	8	12	3,8	87,6	26,1	2,8	22,0	9,2
Servicios	2	13	14	2,2	37,1	41,0	2,3	15,6	12,5
Comercio	5	19	18	24,2	52,6	58,1	8,3	18,1	14,7
Construcción	1	1	2	11,4	13,4	33,6	0,7	0,5	0,9
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>92</b>	<b>119</b>	<b>22,7</b>	<b>55,0</b>	<b>51,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* Se trata de las doscientas empresas de mayores ventas anuales del país (no incluye a las firmas del sector financiero y el agropecuario, salvo las abocadas a la comercialización de granos).

\*\* Los datos que corresponden al 2014 son provisorios.

**Fuente:** elaboración propia a partir de información del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO.

Al considerar las principales empresas multinacionales que integran la cúpula empresaria en 2014, se observa que se encuentran orientadas a la producción agroalimenticia (como es el caso de Louis Dreyfus, Bunge, Kraft Foods, Cargill, Quickfood, Nestlé, Coca-Cola, Cervercería Quilmes, Oleaginosa Moreno, etcétera), a la industria química (Bayer, Dow, Dupont, Procter & Gamble, Syngenta, Solvay Indupa, Monsanto, etcétera), a la armaduría automotriz (General Motors, Toyota, Volkswagen, Renault, Peugeot-Citroën, Mercedes Benz, etcétera), al comercio

(Carrefour, Nidera, ADM, Wal Mart, Jumbo, A. Toepfer, Noble, Cencosud, Makro, Grupo Casino, etcétera), a los servicios (Movistar, Claro, Telefónica de Argentina, IBM, Nextel, DirectTV, AES Alicurá, Codere, etcétera) y a las actividades petroleras y mineras (Petrobras, Chevron, San Antonio, Total Austral, Minera Alumbreira, Minera Argentina Gold, Cerro Vanguardia).

Cabe señalar que los importantes cambios que registró la participación extranjera en petróleo y minería se deben, en buena medida, al mencionado proceso de privatización y renacionalización parcial de la petrolera YPF. Mientras que su privatización determinó un incremento exponencial en la participación de las firmas extranjeras en el sector, su renacionalización parcial determinó un brusco retroceso aunque, no obstante, en 2014 la participación de las compañías foráneas en el sector siguió siendo casi siete veces mayor que en 1991.

La creciente concentración de los sectores en los que los capitales extranjeros se han radicado ha tenido efectos directos sobre el perfil productivo del país y el patrón de inserción externo. Al respecto, como se observa en la tabla 2, durante el período 2004-2014 tan solo cinco sectores acapararon más de la mitad del *stock* de IED: petróleo (22,2%), industria química (10%), industria automotriz (6,2%), comunicaciones (6%) y minería (5,9%). Con una también destacada participación, le siguen en orden de importancia: alimentos y bebidas (5,7%), elaboración de metales comunes (5%) el sector privado financiero (4,7%) y el comercio (4,4%).



**Tabla 2.** Distribución del stock de inversión extranjera directa según sector de actividad, promedio, período 2004-2014

Sector de actividad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Petróleo	22,2	22,2
Industria química, caucho y plástico	10,0	32,2
Industria automotriz (terminales y autopartistas)	6,2	38,4
Comunicaciones	6,0	44,5
Minería	5,9	50,4
Alimentos, bebidas y tabaco	5,7	56,0
Metales comunes y elaboración	5,0	61,1
Sector privado financiero	4,7	65,7
Comercio	4,4	70,1
Maquinarias y equipos	3,1	73,2
Oleaginosas y cereales	2,9	76,1
Electricidad (generación, transporte, distribución)	2,6	78,6
Agricultura, ganadería y otras act. primarias	2,3	80,9
Transporte	2,1	83,0
Gas (extracción, transporte, distribución)	1,6	84,7
Resto de sectores (15)	15,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del Banco Central de la República Argentina.

De este modo, la estructura de distribución del *stock* de IED en la etapa de la posconvertibilidad se ha acentuado en sectores vinculados, en buena medida, al procesamiento de recursos naturales y a la armadura automotriz, sectores que se han visto fuertemente favorecidos con las modificaciones de precios relativos y la fase expansiva luego de la devaluación de 2002. Cabe aclarar que esta reorientación del *stock* de IED no impidió que aún mantengan cierta importancia sectores vinculados a las privatizaciones y a la desregulación económica de la década del noventa, como las comunicaciones, las finanzas y el comercio.

Una mención especial merece el caso de la explotación minera en la Argentina, que lideró el incremento del *stock* de capital extranjero entre 2004 y 2009. Dicho liderazgo corresponde, principalmente, a la puesta en actividad de diversos yacimientos de minerales metalíferos operados por empresas transnacionales. Si bien el plexo normativo sectorial y, especialmente, la ley de inversiones mineras, que combina estabilidad fiscal con una “sobreabundancia” de exenciones impositivas, fueron aprobados en el decenio de 1990, la maduración de distintos proyectos de inversión exploratoria dio lugar a la apertura de nuevos yacimientos entre los años aludidos. Así, a la puesta en actividad de Minera Alumbrera, Cerro Vanguardia, Minera Aguilar y Minera Altiplano a fines de la convertibilidad, se sumaron en los años más recientes las explotaciones de Minera Argentina Gold, Minera Santa Cruz, Coeur Argentina, Minas Argentinas y Minera Titrón.

En síntesis, se puede afirmar que durante las dos últimas décadas se ha afianzado un grupo muy reducido de grandes capitales transnacionales en sectores que, de acuerdo con su peso y dinamismo, se han vuelto sectores “clave” de la economía argentina. Esto ha contribuido de forma determinante a la consolidación de un perfil de especialización productivo basado en la provisión de recursos naturales y/o de la exportación de *commodities* industriales a las economías industrializadas o en vías de industrialización, en detrimento de la producción de manufacturas con mayor valor agregado y contenido tecnológico.

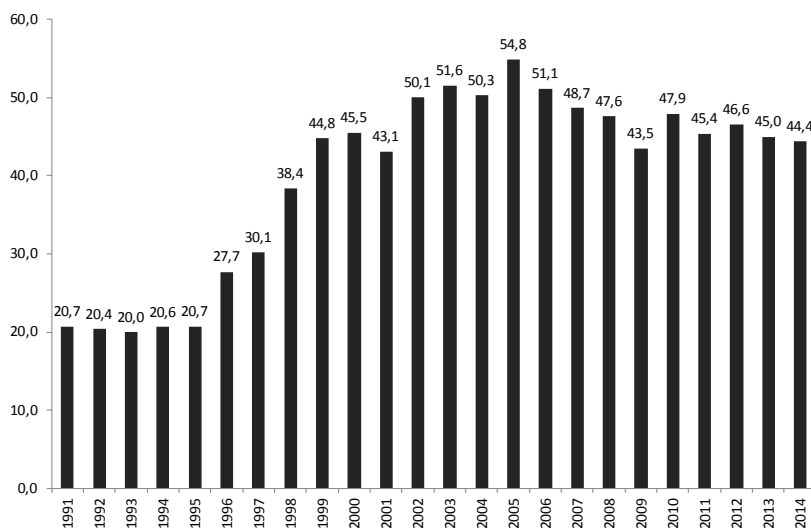
### **Impactos de la extranjerización en el sector externo**

Como se vio, desde la salida de la convertibilidad, la IED ha estado orientada, en mayor medida, hacia sectores que cuentan con ventajas comparativas naturales y/o institucionales de privilegio. Si tenemos en cuenta que estos sectores están muy orientados hacia los mercados externos, cabría esperar que el proceso de extranjerización también se viera reflejado en las exportaciones del conjunto de las doscientas firmas más grandes del país. En efecto, las empresas multinacionales pasaron de explicar, en promedio, el 52,1% del total de las ventas al exterior de la cúpula empresarial entre 1991 y 2001, al 67,4% promedio en el período 2002-2014.

Pero el peso estructural de los firmas extranjeras que integran el grupo de las doscientas compañías más grandes del país adquiere aún mayor relevancia cuando se evalúa su peso sobre el comercio exterior del

conjunto del país: la participación de este tipo de firmas sobre el total de las exportaciones argentinas pasó del 20% en 1993, al 38,4% en el último año de crecimiento de la convertibilidad (1998), para finalmente alcanzar el 44,4% en 2014 (con una participación récord del 54,8% en 2005). Cabe apuntar que es a partir de mediados de la década del noventa cuando se manifiesta, acorde con la mayor presencia de firmas extranjeras y exportadoras en la cúpula, un considerable incremento en la gravitación agregada de los capitales foráneos en el comercio exterior (ver gráfico 3).

**Gráfico 3.** Relación entre las ventas externas de las compañías extranjeras que integran la cúpula empresaria\* y las exportaciones totales del país en precios corrientes, período 1991-2014\*\* (en porcentajes)



\* Se trata de las doscientas empresas de mayor facturación del país (excluye a las grandes firmas agropecuarias y financieras).

\*\* Los datos correspondientes a 2013 y 2014 son provisorios.

**Fuente:** elaboración propia a partir de información del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO y del INDEC.

Si se considera solo a las empresas multinacionales que exportaron por más de cien millones de dólares, se obtiene que en 2014 fueron 44 las

firmas con ventas al exterior por un total de 29.145 millones de dólares, el equivalente al 42,7% de las exportaciones del país. Este hecho es sumamente significativo, ya que se trata de un número acotado de corporaciones extranjeras que detentan el control sobre casi la mitad de las divisas generadas en la Argentina. La importancia que han tenido las divisas provistas a través del comercio exterior en la suerte del balance de pagos dentro del esquema de acumulación que se desplegó desde el período 2002-2003 le confirió, a este relativamente reducido conjunto de firmas extranjeras, un importante poder de veto sobre la orientación general de la política económica.

Al rol decisivo del capital extranjero en la balanza comercial a partir de su peso en las exportaciones, debe agregársele el efecto que causa sobre las transferencias al exterior a través de la remisión de utilidades y dividendos. Esta problemática, tratada de forma insuficiente por la literatura doméstica, ha recobrado suma importancia a partir del intenso proceso de extranjerización que sufrió la economía argentina en la década del noventa y que se consolidó durante la posconvertibilidad. Si bien durante la vigencia del régimen de convertibilidad el foco estuvo puesto, por su magnitud, en las transferencias originadas en los pagos de intereses de la deuda externa, la remisión de utilidades fue acrecentándose hasta convertirse, tras el *default* de la deuda y su posterior renegociación, en el rubro más deficitario en divisas dentro de la cuenta corriente.

Al respecto, entre 2003 y 2011 la remisión de utilidades se multiplicó por cinco, y pasó de 869 millones de dólares a 4.397 millones (ver tabla 3). Si bien esta remisión descendió entre 2012 y 2014, con la excepción del caso de YPF tras su reestatización parcial,<sup>15</sup> ello no se debió a una decisión autónoma de las firmas transnacionales de reinvertir una mayor proporción de sus ganancias, ni a una modificación de la legislación vigente en lo atinente a las inversiones extranjeras, sino a la imposición de limitaciones transitorias que buscaron impedir la salida de divisas en un contexto muy crítico ante la pronunciada caída en las reservas internacionales y los vencimientos de la deuda externa. En este sentido, a las restricciones aplicadas por el Banco Central (BCRA) para la adquisición

---

15 La reestatización del 51% de las acciones de YPF en manos de Repsol (en mayo de 2012) implicó una mayor reinversión y una menor distribución de dividendos entre los accionistas de la principal compañía del país. De acuerdo a las estimaciones del BCRA, el sector petrolero fue el que más utilidades y dividendos remitió entre 2003 y 2011, pero descendió significativamente en 2012 y, sobre todo, en 2013: pasó de explicar el 25% del total de las utilidades giradas al exterior en 2011 (con un máximo del 41% en 2006), a "solo" el 6% en 2013.

de divisas a fines de 2011 (“cepo cambiario”) –y profundizadas al año siguiente–, se le sumaron mayores exigencias de capital a los bancos para habilitar la distribución de resultados no asignados.

**Tabla 3.** Inversión extranjera directa (aportes de capital) y remisión de utilidades y dividendos, período 2003-2014 (en millones de dólares corrientes y porcentajes)

	IED	Remisión	Remisión/ IED (%)
2003	809	-869	107,4
2004	976	-841	86,2
2005	1.451	-1.286	88,6
2006	1.504	-1.120	74,5
2007	2.486	-1.725	69,4
2008	3.635	-3.439	94,6
2009	1.837	-3.042	165,6
2010	2.030	-4.141	204,0
2011	3.502	-4.397	125,6
2012	3.744	-225	6,0
2013	2.413	-1.363	56,5
2014	1.672	-1.316	78,7
<b>2003-2014</b>	<b>26.059</b>	<b>-23.762</b>	<b>91,2</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del BCRA.

De todos modos, como se puede apreciar en el cuadro de referencia, la magnitud de la remisión de utilidades representó, en el conjunto del período 2003-2014, el equivalente al 91% de los aportes nuevos de capital –es decir, sin contar la reinversión–, de modo que en términos de divisas el saldo de la IED en dicha etapa fue prácticamente nulo. De hecho, en los años posteriores a la emergencia de la crisis internacional en 2008, y hasta la imposición de restricciones a la adquisición de divisas, la remisión superó sistemáticamente las nuevas inversiones realizadas por las empresas multinacionales.

Esta creciente remisión de utilidades (al menos hasta 2011) está asociada a tres fenómenos concomitantes: 1) el elevado grado de extranjerización alcanzado por la economía argentina; 2) la elevada rentabilidad que obtuvieron las firmas extranjeras en el nuevo contexto macroeconómico; y 3) la relativamente baja propensión a invertir en el país que estas presentaron. A estos factores se le sumaron otros elementos coyunturales que exacerbaron la remisión, como la necesidad de las empresas transnacionales de remitir ganancias a sus casas matrices en un contexto de crisis económica en sus países de origen.

A ello debe agregársele que cada empresa multinacional suele realizar transferencias a su casa matriz y a otras filiales en el exterior por vías alternativas, como la subfacturación de exportaciones y la sobrefacturación de importaciones (“precios de transferencia”), y/o los pagos de intereses, regalías y servicios profesionales intracorporación. Si bien estas transferencias son difíciles de cuantificar y varían en el tiempo de acuerdo al contexto local e internacional, sus magnitudes suelen ser muy significativas.

### **Diferencias estructurales y de desempeño entre las EMN y las empresas nacionales**

Con el objetivo de obtener elementos adicionales que contribuyan a explicar el comportamiento diferencial que ostentaron las empresas multinacionales en la Argentina respecto a sus pares locales –como su mayor nivel de rentabilidad y su menor propensión a invertir–, en esta sección se analizan distintas variables estructurales y de *performance* dentro del universo de las quinientas empresas más grandes de la economía relevadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). En tal sentido, en la tabla 4 se comprueba que en el período 2003-2009 (promedio anual) las firmas controladas por inversores foráneos tuvieron una participación mayoritaria en las principales variables económicas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> El análisis se restringe al período 2003-2009 dado que este es el último año para el cual se cuenta con la información desagregada proveniente de tabulados especiales de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) realizada por el INDEC.

**Tabla 4.** Distribución de las principales variables estructurales y de comportamiento de las quinientas empresas más grandes del país según el origen del capital de las firmas, período 2003-2009 (promedios anuales) (en valores absolutos, porcentajes e índice total igual a 100)

	Empresas nacionales	Asociaciones	Empresas extranjeras	Total
Cantidad de empresas	164	45	291	<b>500</b>
Participación en la cantidad de empresas (%)	32,8	9,0	58,2	<b>100</b>
Participación en la producción total (%)	18,5	6,9	74,6	<b>100</b>
Participación en el valor agregado total (%)	16,3	5,8	77,9	<b>100</b>
Participación en las utilidades totales (%)	12,4	4,7	82,9	<b>100</b>
Participación en la ocupación total (%)	36,2	7,4	56,4	<b>100</b>
Participación en los salarios totales abonados (%)	30,1	7,1	62,8	<b>100</b>
Participación en la inversión bruta fija total (%)	16,8	4,2	79,0	<b>100</b>
Participación en las exportaciones totales de bienes (%)	16,4	6,7	76,9	<b>100</b>
Participación en las importaciones totales de bienes (%)	13,6	4,4	82,0	<b>100</b>
Saldo de balanza comercial (%)	17,7	7,7	74,7	<b>100</b>
Tamaño medio por empresa según valor de producción (total = 100)	56,3	76,8	128,2	<b>100</b>
Productividad (índice total = 100)	45,1	77,8	138,1	<b>100</b>
Salario medio (índice total = 100)	83,3	96,0	111,2	<b>100</b>
Productividad/Salario medio (total = 100)	54,1	81,0	124,2	<b>100</b>
Participación de los salarios en el valor agregado total (%)	37,2	24,8	16,2	<b>20,1</b>
Superávit bruto de explotación por ocupado (total = 100)	35,4	73,2	144,9	<b>100</b>
Requerimiento de empleo (total = 100)*	195,7	107,3	75,6	<b>100</b>
Tamaño medio por empresa según cant. de ocupados (total =100)	110,2	82,4	97,0	<b>100</b>
Tasa de inversión (%)	17,9	12,5	17,5	<b>17,3</b>
Coficiente de exportaciones** (%)	25,5	27,6	29,5	<b>28,7</b>
Coficiente de importaciones*** (%)	6,4	5,4	9,5	<b>8,7</b>
Coficiente de apertura global**** (%)	31,9	33,1	39,1	<b>37,3</b>
Tasa de utilidades sobre valor de producción (%)	8,5	8,7	14,1	<b>12,7</b>
Tasa de utilidades sobre valor agregado (%)	24,4	26,3	34,2	<b>32,1</b>

\* Medido como el cociente entre la inversión bruta fija y el valor agregado. / \*\* Medido como el cociente entre las exportaciones y la producción. / \*\*\* Medido como el cociente entre las importaciones y la producción. / \*\*\*\* Surge de la suma entre los coeficientes de exportaciones y de importaciones. / **Fuente:** elaboración propia a partir de tabulados especiales de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas del INDEC.

Tal como se puede observar en el cuadro precedente, existen discrepancias de consideración entre las empresas extranjeras y el resto de las compañías líderes, entre otros aspectos, en términos de los tamaños medios de las firmas, las productividades relativas, los respectivos niveles salariales, la distribución funcional del ingreso en su interior, la intensidad de la formación de capital, los márgenes de rentabilidad y las modalidades de apertura al mercado internacional.

En tal sentido, en la etapa bajo análisis, el tamaño promedio de las firmas extranjeras (medido por el cociente entre el valor de la producción y la cantidad de empresas) fue un 77% más elevado que el de las asociaciones y un 128% más holgado que el de las líderes de capital nacional. La inserción del capital foráneo en diversas actividades económicas en las que las economías de escala (productivas, tecnológicas, de comercialización) se conjugan con el consiguiente liderazgo oligopólico, sumada a la casi total ausencia de restricciones asociadas a, entre otros elementos, el financiamiento y/o el tamaño de mercado, asumen un papel protagónico en ese contraste con las grandes firmas de capital nacional.

Pero las mencionadas diferencias no se restringen a una cuestión de tamaño sino que resultan aún más pronunciadas cuando se consideran las respectivas productividades de la mano de obra (valor agregado por ocupado): siempre considerando los promedios anuales del período 2003-2009, el rendimiento productivo promedio de los asalariados empleados en las empresas extranjeras fue un 76% superior que el de las asociaciones, y tres veces más alto que el registrado en las empresas nacionales. Este hecho pone en evidencia la debilidad relativa, en términos de competitividad, de las empresas nacionales –aun de las grandes– frente a sus pares foráneas.

Esta brecha no solo se debe a diferencias de productividad dentro de un mismo sector o rama de actividad, sino que también responde, en buena medida, a la disímil distribución sectorial de las firmas: como se vio, las empresas multinacionales tienen una presencia mayoritaria en los sectores más dinámicos y más capital-intensivos (entre ellos, las industrias química y automotriz, la agroindustria, petróleo y minería). Es por ello que las corporaciones internacionales demandan una menor cantidad de mano de obra por unidad de producción que el resto del panel. Esto se ve reflejado en la participación de los salarios en el valor agregado: en las compañías controladas por inversores foráneos fue muy inferior (16,2%) al verificado en las asociaciones (24,8%) y, más aún, en las empresas nacionales (37,2%).



El hecho de que las brechas salariales que existen en el interior del panel de las firmas más grandes del país, según el origen de su capital, hayan sido mucho menos acentuadas que en el caso de las respectivas productividades del trabajo sugiere que, en el ámbito de las líderes controladas por inversores extranjeros, se manifestó una distribución del ingreso mucho más regresiva que en el resto de las grandes compañías. En este sentido, a pesar de pagar mejores salarios, los capitalistas propietarios de las empresas extranjeras se apropiaron de una porción mayor del excedente o, en otros términos, la tasa de explotación en estas corporaciones fue mayor que entre sus pares nacionales.

Ello se visualiza en que la relación productividad/salario medio en las firmas transnacionales fue un 53% más elevada que en las asociaciones, y un 130% superior que la registrada en el subconjunto de las líderes controladas por capitales vernáculos. Asimismo, el superávit bruto de explotación por ocupado en las extranjeras fue cuatro veces más elevado que en las controladas por accionistas locales y dos veces superior que el que se manifestó en las asociaciones. Es por ello que no resulta casual que las empresas multinacionales constituyeran el segmento que, en el período bajo estudio, internalizó las mayores tasas de beneficio (utilidades sobre valor agregado): entre 2003 y 2009 la rentabilidad media de las líderes extranjeras fue del 34,2%, frente al 24,4% de las nacionales y al 26,3% de las asociaciones.

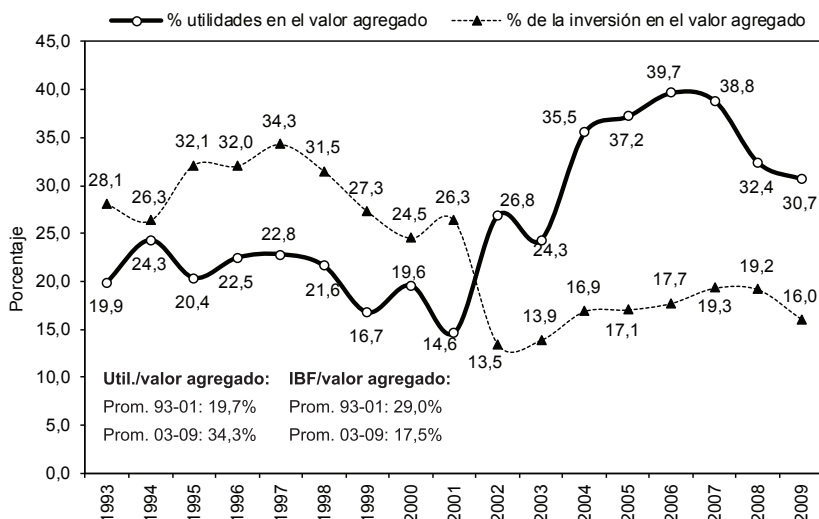
Otro indicador de la mayor tasa de explotación vigente entre las líderes, en las que los capitales extranjeros detentan una proporción mayoritaria o total del “paquete” accionario que presentan *vis-à-vis* las restantes empresas del panel, se expresa en que las corporaciones internacionales demandan una menor cantidad de mano de obra por unidad de producción. En buena medida, esta situación se deriva del hecho de que las empresas multinacionales son más capital-intensivas que las grandes firmas locales o, en otros términos, tienen una composición orgánica más elevada. Esto se ve reflejado en la participación de los salarios en el valor agregado: en las compañías controladas por inversores foráneos fue muy inferior (16,2%) al verificado en las asociaciones (24,8%) y, más aún, en las empresas nacionales (37,2%). La reproducción en el ámbito local, aún a diferente nivel, de los estándares económico-tecnológicos prevalecientes en los países de origen de las filiales locales deriva en mayores escalas de producción y en una composición orgánica más elevada que las de sus similares nacionales. Al respecto, debe tenerse en cuenta que para las corporaciones foráneas prácticamente no existen rigideces

(ni financieras, ni de otro tipo) que condicionen o limiten la adopción de aquellas tecnologías que les garanticen el más apropiado sendero de acumulación y reproducción ampliada del capital en el nivel doméstico (ver Azpiazu, Manzanelli y Schorr, 2011).

Por otra parte, si bien tuvieron un peso decisivo en la formación de capital realizada en conjunto por las firmas integrantes de la élite empresaria, la información que brinda el gráfico 4 indica que la tasa de inversión (sobre el valor agregado) de las empresas extranjeras del panel fue inferior a la de las firmas nacionales. Ello, a pesar que el nivel de apropiación del excedente por parte de las firmas extranjeras superó holgadamente al del resto de las firmas del panel. Esta diferencia entre la tasa de inversión real y la “esperada” se deriva fundamentalmente de, justamente, su condición de transnacionales: buena parte del excedente adopta diversas formas como la remisión al exterior de utilidades y dividendos, el pago de honorarios y regalías, y la fuga de capitales por diversas vías como el manejo discrecional de los montos de exportaciones y/o importaciones en operaciones intracorporativas, y la cancelación total o parcial de créditos concedidos por la propia casa matriz y/o alguna subsidiaria radicada en otro país. Esta relativa baja tasa de inversión podría estar asociada también a la inserción de la mayoría en mercados oligopólicos y al hecho de haber alcanzado, por distintos motivos, cierto grado de madurez tecnoproductiva que no demanda inversiones de relativa importancia para mantener su posicionamiento competitivo en un mercado interno en expansión, pero que aún se mantiene reducido en escala –y en beneficios– para sus respectivos tamaños globales.

Al respecto, los datos aportados por el gráfico 4 son contundentes en indicar que, en la posconvertibilidad, el coeficiente global de inversión del capital extranjero se ubicó significativamente por debajo de sus márgenes de rentabilidad (que fueron muy superiores a los obtenidos en la convertibilidad). En otras palabras, la contribución de las empresas transnacionales al aumento de las capacidades productivas locales fue bastante acotada si tenemos en cuenta su potencialidad.

**Gráfico 4.** Participación de la utilidades y de la inversión bruta fija en el valor agregado de las empresas extranjeras\* que integran el panel de las quinientas firmas de mayor tamaño del país, período 1993-2009 (en porcentajes)



\* Se trata de las empresas de la cúpula con participación accionaria de capitales extranjeros superior al 50%.

**Fuente:** elaboración propia a partir de tabulados especiales de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas, INDEC.

En términos más específicos, si bien el margen medio de beneficios (utilidades sobre valor agregado) de las firmas extranjeras que integran el panel de las quinientas empresas de mayor tamaño fue del 34,3% en el período 2003-2009, la tasa de inversión (inversión bruta sobre valor agregado) alcanzó el 17,5% en el mismo período, lo que manifiesta una baja reinversión de utilidades.

A las firmas extranjeras les alcanzó con solo reinvertir una porción del excedente obtenido para consolidar su posición dominante. En este sentido, dada la magnitud de las diferencias de tamaño y en la tasa media de beneficios, las empresas multinacionales pueden reinvertir una proporción menor de sus utilidades que sus pares nacionales y aún así mantener o acrecentar su predominio, en la medida que dicha propor-

ción sea mayor en términos absolutos al total de inversión realizada por las firmas de origen local.

Este nivel de inversión inferior al potencial, dados los amplios márgenes de rentabilidad con los que contaron, se debe también a que las empresas extranjeras suelen conservar en sus países de origen tanto la fabricación de equipamiento de alta tecnología, como la casi totalidad de sus gastos en materia de investigación y desarrollo (ver CEPAL-SECYT-INDEC, 2003; CEPAL, 2012; Ortiz y Schorr, 2009). Es particularmente importante destacar todo esto por cuanto indica que, en el plano interno, las compañías transnacionales no parecen haber sido agentes difusores de la inversión ni del cambio y/o la innovación tecnológica y, por otra parte, al ser fuertes importadoras de bienes de capital, han contribuido a profundizar el deterioro de la industria local de maquinaria y equipo, y el desequilibrio comercial en la materia (ver Schorr, 2013).

En efecto, las firmas foráneas poseen un coeficiente importador en promedio superior al resto de las grandes firmas. Tal como se puede observar en el gráfico 4, mientras que dicho coeficiente fue en promedio del 9,5% para las líderes foráneas, el de las nacionales fue del 6,4% y el de las asociaciones del 5,4%. Las diferencias que existen entre las empresas multinacionales y sus pares nacionales en su propensión importadora se reducen al considerar su contraparte, es decir, las exportaciones. Mientras que las firmas extranjeras registraron un coeficiente importador un 75% superior a las empresas nacionales, el coeficiente exportador de dichas compañías fue solo un 15% superior a las grandes firmas nacionales.

De este modo, las multinacionales fueron las compañías que registraron el mayor coeficiente de apertura global al mercado mundial. Ello se asocia a la conjunción de diversos factores como, a modo ilustrativo, la presencia determinante de estas empresas en sectores en los que las exportaciones y/o las importaciones tienen un peso relevante en la producción total (por ejemplo, la elaboración de alimentos y otros productos derivados de la explotación agropecuaria, el armado de vehículos automotores, la actividad hidrocarburífera y la minera, la fabricación de productos químicos y la producción siderúrgica). También, dado que se trata en muchos casos de filiales de empresas transnacionales, esa mayor exposición al comercio mundial puede responder al proceso de integración y/o complementación productiva en el nivel internacional de la respectiva casa matriz, así como a la distribución de áreas de mercado entre sus diferentes filiales en el exterior (tal el caso de muchas firmas vinculadas a la industria alimenticia y a la de automóviles y sus partes).

## Reflexiones finales

La acelerada expansión y posterior consolidación de la presencia de empresas multinacionales que registró la economía argentina tras la implementación de las reformas estructurales de corte neoliberal, a comienzos de la década de 1990, puede dividirse en dos etapas diferenciadas: un primer período signado por un agudo proceso de desnacionalización que se extendió hasta la crisis de la convertibilidad, y una segunda etapa en la que, si bien persistió la venta de empresas nacionales a capitalistas extranjeros, la estabilización y consolidación del predominio del capital extranjero se dio fundamentalmente a partir de las diferencias estructurales y de *performance* que presentó *vis-à-vis* el capital nacional (ver Gaggero, Schorr y Wainer, 2014). En este sentido, la ausencia de restricciones en materia de financiamiento y sus menores costos de producción les permitió, a las EMN, desplazar paulatinamente al capital nacional en el núcleo de los sectores en los que penetraron.

Durante estas últimas décadas, la economía argentina ha enfrentado fases de auge, depresión o estancamiento de distinto tipo e intensidad; no obstante, en líneas generales, no ha disminuido el peso de las empresas multinacionales sino más bien lo contrario. Las reformas estructurales y las crisis suelen producir “saltos” hacia nuevos estadios de extranjerización y, si bien una vez que estas son superadas las tendencias suelen morigerarse, nunca se recuperan los niveles previos a ellas. En este sentido, se puede afirmar que, más allá de las oscilaciones vinculadas a los distintos momentos del ciclo económico, la extranjerización de la economía argentina adquirió un carácter estructural.

La ausencia de un entramado industrial complejo y homogéneo, y el control por parte del capital extranjero de sus núcleos más dinámicos, se traduce en la subsunción del proceso productivo en la Argentina a las necesidades de reproducción ampliada del capital en los países centrales. Naturalmente, el correlato de la situación aquí descrita es una ostensible pérdida de “decisión nacional” en lo que atañe a la definición de ciertas temáticas relevantes para el devenir económico, político y social del país. La concentración de poder económico en una fracción del capital cuyo centro de decisión escapa, en lo sustancial, a los límites territoriales de la Nación, impone importantes condicionamientos al Estado argentino, el que ha visto muy restringida su capacidad de acción en lo que respecta a la definición de los parámetros centrales del proceso de acumulación a nivel local.

## Bibliografía

- Abeles, Martín (1999). “El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa. ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica?”. *Época. Revista Argentina de Economía Política*, n° 1, pp. 95-114.
- Arceo, Enrique (2003). *Argentina en la periferia próspera. Renta internacional, dominación oligárquica y modo de acumulación*. Bernal-Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes/FLACSO/IDEP.
- \_\_\_\_\_ (2011). *El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones en la economía mundial*. Buenos Aires: Cara o Ceca
- Arceo, Enrique y Basualdo, Eduardo (1999). “Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del ‘90”. *Cuadernos del Sur*, n° 29, pp. 39-68.
- Azpiazu, Daniel (1995). *Las empresas transnacionales de una economía en transición: la experiencia argentina en los años ochenta*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Azpiazu Daniel y Schorr, Martín (2010). *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Azpiazu, Daniel y Kosacoff, Bernardo (1985). “Las empresas transnacionales en la Argentina”. *Documento de Trabajo N° 16*. Buenos Aires: CEPAL.
- Azpiazu, Daniel; Manzanelli, Pablo y Schorr, Martín (2011). *Concentración y extranjerización. La Argentina en la posconvertibilidad*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Belloni, Paula y Wainer, Andrés (2016). “Inserción externa y dependencia. Contradicciones y límites del neodesarrollismo en la Argentina”. En Félix, Mariano; López, Emiliano; Briner, María y Schorr, Martín (2002), “Principales características e impactos de la extranjerización reciente de la economía argentina. Un análisis del desempeño de las grandes empresas transnacionales durante la década de los noventa”. *Revista Realidad Económica*, n° 189, pp. 37-66.
- CEPAL (1959). *Análisis y proyecciones del desarrollo económico. v. El desarrollo económico de la Argentina*. México: CEPAL.

- CEPAL (2012). *Cambio estructural para la igualdad. Una visión integrada del desarrollo*. San Salvador: CEPAL.
- CEPAL-SECyT-INDEC (2003). *Segunda encuesta nacional de innovación y conducta tecnológica de las empresas argentinas*. Buenos Aires: CEPAL-SECyT-INDEC.
- Dunning, John (1976). *La empresa multinacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gaggero, Alejandro; Schorr, Martín y Wainer, Andrés (2014). *Restricción eterna. El poder económico durante el kirchnerismo*. Buenos Aires: Futuro Anterior.
- González, Mariana y Manzanelli, Pablo (2012). “La industria en la posconvertibilidad. El caso del complejo automotor”. *Área de Economía y Tecnología de la FLACSO, Documento de Trabajo N° 25*.
- Lluch, Andrea y Lanciotti, Norma (2010). *Las empresas extranjeras en la economía argentina: determinantes, factores de atracción y modalidades de organización (1924-1960)*. Ponencia presentada en las XXII Jornadas de Historia Económica, 21 al 24 de septiembre, Bariloche.
- Manzanelli, Pablo (2015). *Grandes corporaciones y formación de capital en la Argentina 2002-2012*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Ortiz, Ricardo y Schorr, Martín (2009). “Dependencia tecnológica e industria trunca en la Argentina de la posconvertibilidad”. *Industrializar Argentina*, n° 10, pp. 12-17.
- Santarcángelo, Juan y Pinazo, Germán (2009). “La reindustrialización en la posconvertibilidad: una mirada desde el sector automotriz”. *Realidad Económica*, n° 247, Buenos Aires, pp. 38-61.
- Schorr, Martín (comp.) (2013). *Argentina en la posconvertibilidad: ¿desarrollo o crecimiento industrial?* Buenos Aires: Miño y Dávila.





# **Empresas multinacionales y política económica de la última dictadura militar, corporativa y concentrada en la Argentina**

Walter Bosisio

## **Introducción**

El esquema de “liberalización” o “libre juego” de las “fuerzas productivas” anunciado en el conocido “Plan del 2 de abril”, del ministro Martínez de Hoz, implicó un cambio del modelo de acumulación en la Argentina desde uno orientado –entre las décadas poscrisis del treinta y el inicio de la última dictadura militar corporativa concentrada– al desarrollo del mercado interno y la valoración productiva, hacia otro que comienza a centrarse en la valorización del mercado de capitales o sistema financiero (ver Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014). Este cambio estructural derivó en la configuración de una sociedad desigual que retrotrajo la evolución de la equidad entre sectores económicos (o relación de clases sociales) al período previo a la década del cuarenta en el país, según un modelo de desarrollo orientado a refundar las bases del período de organización nacional del siglo XIX. Es decir, un modelo con fuerte primarización de la economía (agroexportador) junto con un reducido sector industrial vinculado a los supuestos intereses estratégicos geopolíticos nacionales (según las lógicas e ideologías dominantes en las filas castrenses y en directa articulación con acotados intereses del capital nacional e internacional). En este nuevo modelo, entonces, promovido desde el corazón de las políticas públicas estatales, dictatoriales y genocidas, el papel y las acciones desempeñados por el capital extranjero expresado en la representación de las empresas multinacionales y en determinados grupos económicos locales, implicó la puesta en marcha de un proceso de redistribución del

ingreso nacional que desestructuró las lógicas y los sentidos de las pujas distributivas de las tres décadas anteriores.

En este marco, y de modo sintético, se torna clave indagar en los ejes que habilitan el cambio socioeconómico estructural a partir del análisis de la instauración de facto de dos normativas centrales como fueron los decretos-ley de “inversiones extranjeras” y el de “entidades financieras”, los que junto a cambios en la reglamentación sobre el manejo del comercio exterior (sistema aduanero) sentaron las bases del modelo aperturista y de valorización financiera,<sup>1</sup> por sobre un modelo de desarrollo productivo agroindustrial. Asimismo, es preciso establecer la vinculación entre empresas locales y multinacionales, y la generación de la deuda externa argentina en dicho período, como parte del mismo juego de interrelaciones consolidado. Se entenderán de este modo las condiciones de disciplinamiento social y las transformaciones producidas en la “reorganización” de la vida societal. Es clave, además, delinear el juego económico habilitado por la dictadura corporativa concentrada, qué sectores (de capital nacional y extranjero) se enarbolaron como ganadores, quiénes quedaron como perdedores, junto a la determinación de las lógicas, estrategias y dinámicas desplegadas durante este último régimen de facto genocida.

Y por último, comprender el rol y las acciones desplegados por las empresas multinacionales en los casos de violación a los DDHH en base al terrorismo de Estado (casos emblemáticos de Ford, Mercedes Benz, entre otras).

## **Política económica de cambio estructural**

Apenas asumió su mandato el expresidente de Acindar y líder del Consejo Empresario Argentino (CEA) en la cartera económica del país, implementará una modificación normativa central para la articulación del nuevo modelo de desarrollo en ciernes: la Ley de Inversiones Extranjeras (N° 21832). Luego, el ariete del cambio de política económica y de la estructura del sistema verá completada su fórmula con la sanción del Decreto-Ley de Entidades financieras (N° 21526), en 1977 (y sus modificatorias posteriores). Se propone por medio de ellos avanzar en el desarrollo de un mercado de capitales financiero que abra el juego a múltiples acto-

1 Sobre el concepto de “valorización financiera” ver Basualdo, 2006.

res, de diversos portes y orígenes nacionales, para garantizar, en breve, la llegada de bancos extranjeros y el redimensionamiento del mercado bancario y financiero. Se verá entonces que, en un brevísimo lapso de tiempo, se generan múltiples entidades bancarias a costa de cientos de organizaciones financieras, las que abren sus puertas, en el mismo acto, a un proceso de concentración financiera como nunca antes se había registrado. Así, hacia 1979 y ya en 1980, comienza a observarse, en pleno escenario de la opinión pública, como se agrieta el sistema y se desmoronan las bases de muchas compañías.

### Nuevas leyes económico-financieras de “reorganización nacional”

Apenas iniciada la gestión económica se impone de facto la sanción del Decreto-Ley N° 21382, de Inversiones Extranjeras, a mediados de 1976, como factor clave para el inicio de la profunda transformación económica en marcha. La anterior ley de residencia de capitales extranjeros, de 1973, se caracterizaba por sostener resguardos frente al ingreso de capitales meramente especulativos y tenía, en cambio, una clara orientación a la producción y al incentivo del desarrollo de factores productivos nacionales, con marcada promoción de la utilización de mano de obra nacional, desarrollo científico tecnológico local, entre otros aspectos.

La ley impulsada por Martínez de Hoz llevaría a una apertura económica con menores resguardos, con equiparación de ventajas para capitales extranjeros en idénticas condiciones a las nacionales, habilitando el uso y consumo de créditos generales en el país (en lugar de promocionar y proteger desarrollos con desventajas relativas en sus orígenes y desenvolvimientos), facilitando la “repatriación” a sus casas y “países matrices” de las utilidades obtenidas, pagando mínimos impuestos a nuestro país, potenciando la especulación y giro de ganancias con escaso control, para atraer dichos capitales y “modernizar” a una economía concebida por estos actores civiles y militares (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014: 32).

Queda claro el ideario económico que sostienen sus autores, preocupados en promover el acceso del capital extranjero al equiparar las condiciones de este con el de origen nacional, en palabras del propio viceministro de economía, Guillermo W. Klein:

La Ley de Sociedades otorga a los accionistas el derecho de “preferenciar la proporción a su tenencia” porque si no se crearía inseguridad jurídica. La autoridad de aplicación no va a hacer distinciones o discriminaciones, no se va a aliar con el capital nacional para disminuir la proporción que tengan los accionistas extranjeros en sociedades locales. Reitero que el fundamento no está en la Ley de Inversiones Extranjeras sino en nuestra legislación nacional, y hace al principio de seguridad jurídica y a la justicia en materia patrimonial a que tienen derecho los inversores extranjeros para mantener sus posiciones relativas en los capitales de las empresas.<sup>2</sup>

De este modo, un nuevo proceso de vinculación de la economía nacional con el capital extranjero se pondrá en marcha, tanto a partir de esta normativa, como de la intervención aperturista de desregulación aduanera, sumada a la sanción de otra normativa clave como la ligada al capitalismo financiero global.

En enero de 1977 se sanciona la normativa de “descentralización de depósitos”, que otorga al sistema bancario la potestad de guarda y uso de los recursos monetarios en sus propias sedes sin la obligación de giro al Banco Central. A mediados de 1977, se completa el ariete legislativo que hace posible el cambio estructural: la sanción del Decreto-Ley de Entidades Financieras. Como medida fundamental, promueve la desaparición de las sociedades de ahorro, crédito y consumo consagradas por la anterior Ley N° 18061, y se incita a su transformación en compañías financieras o cajas de crédito. Esto llevará, como importante consecuencia, a una concentración y centralización del sistema bancario y financiero, que solo dos años más tarde –en 1979, junto a una reforma de esta normativa– mostrará la eliminación de varios de estos nuevos bancos frente a la capacidad y competitividad de bancos más grandes, ya sean nacionales o extranjeros.

Entre las medidas que promueve esta nueva ley podemos mencionar:

Se favorecen las entidades financieras de amplio campo operativo y de mayor patrimonio. Se limita la especialización y se otorga mayor área de acción a los intermediarios financieros monetarios, adjudicándoles en exclusividad la recepción de depósitos. Se posibilita que las instituciones sean titulares de acciones de otras entidades, previa

---

<sup>2</sup> Registro presente en el acta de la Comisión de Asesoramiento Legislativo (CAL) de la Junta Militar del día 17 de enero de 1977. Ver Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014.

autorización del Banco Central. Se amplían las facultades del Banco Central en relación con los depósitos en moneda extranjera. La ley abarca los depósitos en moneda nacional en todas las entidades autorizadas y establece dos nuevos principios: las demás entidades podrán ser llamadas a hacerse cargo de los depósitos en moneda nacional de la entidad liquidada, y, en caso que el Banco Central tuviera que adelantar fondos con ese objetivo, lo hará con un cargo hacia la entidad liquidada

Con respecto a las entidades nacionales y financieras: se reduce el porcentaje máximo de participación externa de estas últimas en las empresas locales de capital nacional; solo podrán existir empresas locales de capital extranjero como bancos comerciales o de inversión. Toda nueva participación de capital externo requerirá la autorización previa del Banco Central y posterior del PEN.

[En relación con] los bancos comerciales, señala que estos son los intermediarios monetarios que, junto con el Banco Central, integran el sistema bancario y, en la discusión sobre entidades integradas o especializadas, la tendencia tiende a la integración. Por eso se ha optado por autorizar a los bancos comerciales a actuar “con la más amplia gama operativa”, pudiendo realizar todas aquellas operaciones que no les sean expresamente prohibidas por la Ley. El resto de las entidades tenderán a transformarse en otras de clase superior para ampliar sus atribuciones. Las cajas de crédito, en este sentido, quedan inhabilitadas para recibir depósitos, lo cual queda reservado para los bancos comerciales (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014: 36).

Asimismo, se otorgaron funciones muy amplias para el sistema bancario en un sentido universal, al inhibir funciones de especialización (como el caso del accionar de bancos hipotecarios). Por su parte, en el artículo 21 se afirma que “los bancos comerciales podrán realizar todas las operaciones...que no les sean prohibidas por la presente ley”, por lo que no se establece qué pueden hacer sino aquello que no deben, con lo que renuncia a la posibilidad del Estado de controlar y direccionar el crédito, y reduce sus herramientas para controlar el elevado grado de riesgo de funcionamiento del sector. El principio de libertad y expectativas del mercado, que anima el monetarismo de los actores decisores, no regula al sistema en lo que puede hacer y lo deja librado al equilibrio “racional” del “libre juego” de mercado.

Por otra parte, cabe señalar que esta nueva normativa habilitó la apertura de cerca de 1200 sucursales bancarias en el país, entre 1978 y 1979, pero sin regulación alguna sobre la orientación según la necesidad de su ubicación. La plena liberalización mercantil sin intervención estatal produjo, en el tiempo, un efecto de localización centralizada de estas entidades.

A diferencia de lo que sucede en otros países, esta nueva ley de organización del sistema financiero no establece ningún tipo de especificación acerca de la presencia mínima de las entidades en las distintas zonas del país, ya que la reforma eliminó las preferencias territoriales de la normativa anterior, pasando de un sistema regional a otro nacional. Como consecuencia de la desaparición de los bancos regionales y la desconfianza tras la crisis bancaria de 1980 se produjo una marcada concentración geográfica de las sucursales en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y la Ciudad de Buenos Aires, situación esta que terminó postergando a las economías regionales y las pymes, cuyas posibilidades de acceso se vieron fuertemente condicionadas por el elevado nivel de las tasas de interés (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014: 59).

El supuesto rol de un mercado más eficiente para la asignación de recursos, con la consiguiente participación del Estado, implicó el crecimiento del espacio financiero privado, con escasos controles y regulaciones, que derivó en el incremento de bancos, casas de cambio y financieras con escaso respaldo propio, junto a numerosas mesas de dinero en empresas productivas (en la mayoría de grupos económicos locales y transnacionales los departamentos financieros vieron incrementar su rol y peso frente a las áreas de inversión y producción específicas).

La apertura total de movimientos de capital con el exterior, asentada en la también libre fijación de tasas de interés, llevó a las entidades financieras a operar en un mercado en el que las tasas internas se adecuaban a las internacionales, pero sumándole el denominado “riesgo interno de devaluación”, lo que se traducía, en consecuencia, en desequilibrios permanentes. La ausencia de control estatal sobre el sector dejó liberado al mercado financiero privado, lo que derivó en la consolidación del período de la “bicicleta financiera” y de endeudamiento externo, con un marcado predominio del actor multinacional.

Un papel especial jugó también la creación de la “Cuenta de Regulación Monetaria” (CRM) por parte del Banco Central. Al aplicar el Decreto-Ley

de Descentralización de Depósitos –por el que se reemplazó el modelo vigente desde 1973 de nacionalización de estos– el sistema se asentó en el manejo de encajes fraccionarios por cada entidad bancaria. Era preciso inmovilizar una parte de los depósitos que estaban en las entidades a fin de evitar desacoples entre las tasas de interés activas y pasivas que incrementarían los créditos. Con este fin, el Banco Central generó las CRM y pagaba a cada banco por el servicio de mantenimiento de los fondos inmovilizados. Estas operaciones, de modo muy rápido, resultaron perjudiciales para las arcas públicas, y habilitaron la creación de una mayor masa de dinero por la que el Banco Central pagaba, al operar una forma de subsidio directo (y formato de “negocios”) al sector financiero.<sup>3</sup>

Con el manejo de las tasas de interés en manos privadas, la garantía estatal de devolución de los depósitos y entidades sin control del aparato del Estado se iba dibujando un escenario especulativo que operó en la retracción de la inversión privada –con un empresariado caracterizado por la aversión al riesgo–, y disminuyó así la actividad de producción, se limitó la oferta y generó un aumento de la inflación, situación que alimentaba aún más la práctica financiera especulativa. En definitiva, una batería de ejes normativos promotores del desarme de un modelo de desarrollo y una alteración profunda del patrón de acumulación vigente hasta entonces. De allí en más se abrieron las puertas al modelo de “valorización financiera” (ver Basualdo, 2006) que se efectivizará en los años siguientes, en los que los actores transnacionales cobrarán un rol de mayor relevancia, sobre todo en las décadas posteriores, como la de los años noventa del siglo XX.

### Centralidad del sector financiero en la apertura y endeudamiento externo

Entre otros factores claves de las profundas transformaciones operadas debe mencionarse el crecimiento del endeudamiento estatal. Este capítulo de la deuda externa será central para la historia siguiente del país, sobre todo porque el dinero en préstamo que originó esta deuda no se aplicó para el desarrollo de la economía real sino que se orientó, principalmente, a generar renta financiera. La política gubernamental dictatorial

---

<sup>3</sup> Se estima que entre junio de 1977 y mayo de 1982 la emisión realizada por medio de la CRM fue de valores equivalentes a un 5% del producto interno bruto (PIB).

generó una pronunciada disparidad entre la tasa de interés interna y la tasa internacional, e hizo posible que el dinero que provenía del endeudamiento externo se transformara en recursos valorizables en el mercado financiero interno. En este marco, una de las prácticas habituales en ese entonces fue consolidar un dispositivo mediante el que el destino formal declarado por las empresas (adquisición de préstamos con fines productivos) fuera alterado y dirigido hacia otros fines, estrictamente especulativos, y permitir así la conformación de un nuevo mercado ampliado financiero asentado en la especulación y posterior fuga de capitales.<sup>4</sup> Se da forma de este modo al dispositivo de la “bicicleta financiera” como norma económica, que se refrendó luego por el mecanismo cambiario de “la tablita”, para garantizar entonces el juego de una estructura de especulación y fuga de capitales como no había existido antes.

El período adquirió la marca de la “especulación financiera por sobre la productiva” a partir del crecimiento desmedido de actores económicos como el sector bancario, las casas de cambio y las financieras, para alterar así esta esfera societal como novedad histórica al producir un cambio de las lógicas estructurales de acumulación. Se interrumpió el proceso económico de industrialización mercado-internista y se instrumentó su redireccionamiento:

... hacia una importante valorización del sector financiero cuyos efectos perduraron en el tiempo. Los grupos económico-financieros protagonistas de esta operatoria fugaron al exterior las ganancias de este proceso y se suprimió así un valor estratégico en cualquier sociedad: la inversión, transformada entonces en mera especulación (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014: 44).

---

<sup>4</sup> Tal como se sostiene en *La dictadura del capital financiero* y en otras publicaciones: “La liberación de las tasas de interés (donde se aleja la regulación estatal y se pasa al mandato del ‘libre’ mercado) y su consecuente alza e incremento, habilitó canales especulativos al permitir que se trajeran dólares del exterior para ser convertidos en pesos a un tipo de cambio sobrevaluado. Los mismos eran inmediatamente colocados como depósitos a plazo fijo (de corta a media duración, que podría ser de una semana o más tiempo) en las renovadas (y nuevas) entidades financieras que pagaban altísimas tasas de interés para lograr la captación de mayor cantidad de fondos. Posteriormente, cuando ‘en el mercado’ se estimaba que la cotización del dólar subiría, se cambiaban esos pesos por dólares (de libre venta y acceso) y se concretaba su fuga al exterior. Se garantizaban de este modo nuevos negocios de alta rentabilidad y nulo riesgo de inversión productiva (cuestión que requiere otros plazos y compromisos), potenciando entonces círculos de especulación financiera que constituirían la marca del período” (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014: 55).



Hacia el final de la dictadura genocida, cuando asume Domingo Cavallo por tan solo tres meses, a mediados de 1982, en el Banco Central, se instrumentó un dispositivo de seguros de cambio y concentración de la deuda externa contraída por privados que, hacia fines del año siguiente, derivó en la licuación de dichos pasivos a los que se sumó la estatización directa de la deuda privada. Se estatizaron y expandieron a toda la sociedad los préstamos no pagos de grandes grupos económicos locales y multinacionales extranjeros. Según diversas estimaciones, “los subsidios otorgados por el Estado a los deudores privados alcanzaban en 1983 el 71,3% de la deuda privada con seguro de cambio y el 61,1% de la deuda externa privada” (Rapoport, 2010: 333). Según Schorr (2012), cerca de treinta grupos económicos nacionales y poco más de cien grandes empresas transnacionales concentraban alrededor del 65% de la deuda externa privada (de la que el 34,5% correspondía a sectores nacionales y el resto a capitales extranjeros).

El gobierno democrático sucesor del orden dictatorial genocida avaló la condensación del proceso de endeudamiento externo, aún sin tener claridad acerca del monto final (dadas las numerosas diferencias e inconsistencias que el mismo gobierno de facto dejó).<sup>5</sup> De hecho, “el Estado argentino asumió también las deudas contraídas por filiales argentinas de empresas y bancos multinacionales con sus casas matrices o con bancos internacionales, fácilmente fabricables por un juego de contratos ficticios” (Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014). Finalmente, “una querrela presentada por el periodista Alejandro Olmos en 1982 permitió que, 18 años más tarde, la Corte Suprema dictaminase que la deuda tiene por origen un mecanismo de dilapidación y desvío de fondos del que son responsables el Gobierno argentino, el Fondo Monetario Internacional, los bancos privados del Norte y la Reserva Federal de EEUU” (La Haine, 2002).

La sentencia a cargo del Juez Ballesteros –del 13 de julio de 2000– expone que el Estado nacional tomó como propias las deudas contraídas por una veintena de bancos, entre los que destacan empresas financieras

---

5 Así puede observarse en los documentos abordados en la investigación realizada desde la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Dirección Nacional de DDHH del Ministerio de Defensa Nacional, publicada en *La dictadura del capital financiero* (2014), cuando se mencionan las disparidades en la precisión de datos referentes al endeudamiento externo contraído por las FFAA frente a un pedido de aclaración del ministro de economía Whebe. Esta información será nuevamente refrendada en documentos de actas secretas del Banco Central, obtenidas en otra investigación efectuada por el área de DDHH de dicho organismo en el 2015 y presentadas oficialmente en marzo del mismo año.

multinacionales como Bank of America, Citibank, Deutsche Bank, Chase Manhattan Bank, entre otros. Señala:

La deuda externa [...] ha resultado groseramente incrementada a partir del año 1976 mediante la instrumentación de una política económica vulgar y agravante que puso de rodillas el país [...] y que tendía, entre otras cosas, a beneficiar y sostener empresas y negocios privados –nacionales y extranjeros– en desmedro de sociedades y empresas del estado que, a través de una política dirigida, se fueron empobreciendo día a día.<sup>6</sup>

Cabe destacar aquí, que la Corte Suprema de la Argentina concluyó con la declaración de esta deuda como ilegítima, y recomendó al Congreso Nacional negociar su anulación; pero el Poder Legislativo no dio curso al pedido. Se selló así la facilitación a un camino de impunidad y complicidad en la construcción de un *corset* y restricción externa que afectaría el funcionamiento de la economía nacional en las décadas siguientes.

### Disciplinamiento social y condiciones de vida socioeconómicas

La transformación económica implementada alteró las bases de organización de los sectores productivos, y generó, en el caso del sector de la industria manufacturera, una retracción de la que no saldría –y solo lo haría en parte– sino hasta mediados de la primera década del siglo siguiente. El modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) lejos de estar agotado (y como señalan algunos autores,<sup>7</sup> en pleno proceso de de preparación para intentar un salto cualitativo en medio de un escenario de alta complejidad y reorganización del capitalismo a nivel global) sufrió una drástica intervención que inhibió y desarticuló alianzas productivas y socioeconómicas (pequeña fracción del capital –pymes– con trabajadores). El ideario neoliberal promovido y articulado por Martínez de Hoz (con los representantes del “think tank” del grupo Azcuénaga) logró implementar un cambio estructural a partir de una agenda de medidas económicas sostenidas con el disciplinamiento que

<sup>6</sup> Fallo judicial sobre deuda externa, Causa A. Olmos, p. 195.

<sup>7</sup> Eduardo Basualdo sostiene que el golpe dictatorial vino a cortar de cuajo el proceso de la ISI que, no sin tensiones, venía generando un ciclo de crecimiento y distribución socioeconómica, para ser abortado y alterado de modo estructural hacia otro paradigma asentado en la “valorización financiera” del capital (2006).

introdujo el poder del terror estatal militar. Así, se verán cerrar más de veinte mil fábricas y organizaciones manufactureras, lo que ocasionó la pérdida de puestos de trabajo y la emergente desocupación, una caída del producto bruto sectorial cercano al 20% y una contracción del peso de su participación económica a nivel nacional del 28 al 22% del PIB (ver Schorr, 2006). Todo esto en tan solo siete años de duración de ese gobierno dictatorial, corporativo, concentrado y genocida.

Las iniciales políticas de “sinceramiento de precios” que impulsó el ministro Martínez de Hoz y la batería de medidas de política económica que implementó en “su plan”, alteraron las condiciones de vida y la estructura social del país de modo radical, mediante una redistribución de ingresos del sector asalariado al empresario, y al recién creado y aumentado mundo financiero. Así, cabe agregar a lo ya señalado, que puede observarse como el congelamiento de salarios nominales redujo los reales e hizo caer la participación salarial en el ingreso nacional al pasar de un 45% en el año 1974, a tan solo el 26% en 1983 (solo en 1976 se redujo un 37% el salario real respecto de 1974 y 1975, mientras recién hacia 1981 se vería una mínima recuperación). Y en cuanto a la reorganización de los sectores socioeconómicos, se registró el aumento de los ingresos en los grupos altos a costa de los medios y bajos, al crecer la participación de los sectores más pudientes desde un 28,1 a un 35,15% entre 1974 y 1981. La desigualdad aumentó considerablemente: el coeficiente de Gini muestra como en las áreas urbanas aumentó la concentración al pasar de 0,366 en 1975 a 0,410 en 1980 (ver Rapoport, 2010: 315-316).

El deterioro en el consumo de los trabajadores a partir de la caída de sus ingresos salariales fue notable, observándose una brusca reducción de consumo de bienes durables y de los servicios de salud y educativos. Para compensar esta caída, mayor cantidad de miembros de los hogares de sectores bajos y medios se vieron empujados a salir al mercado laboral. Pero estas estrategias no lograron frenar un proceso de movilidad descendente que se puso en marcha en este período y sería la marca de época que signaría el modelo socioeconómico hasta la profunda y posterior crisis societal argentina de inicios del siglo XXI. Pauperización relativa y absoluta irán creciendo en el marco de las medidas económicas señaladas, y dentro de las políticas públicas de reorganización estatal, asentadas en los principios ideológicos de la subsidiariedad y descentralización del Estado. De este modo:

El gasto público social por habitante se redujo aproximadamente en un 14% entre 1977 y 1982, afectando más al gasto en educación que a los destinados a salud y vivienda. El deterioro de los servicios públicos sociales, en relación con las necesidades emergentes, determinó que fueran los sectores sociales de menores ingresos los más perjudicados (Rapoport, 2010: 318).

### Reducción de capacidades estatales, ampliación del juego del mercado: ganadores y perdedores locales y multinacionales en el nuevo sistema económico

En el plano de gestión estatal de la producción y el desarrollo, el “principio de subsidiariedad de la economía”, de raigambre ideológica neoliberal, será articulado por el equipo de Martínez de Hoz y se llevará cabo en diversas propuestas de privatización de empresas. Se habilitó una terciarización de ciertas actividades que pasaron del Estado al sector privado, lo que permitió configurar un “Estado neoclásico privatizador” (ver Schwarzer y Rougier, 1986),<sup>8</sup> y abrir así el juego a un modelo de organización estatal cívico-militar que promovió la gestión empresaria por medio de inversión en grandes obras públicas, como el desarrollo de autopistas o bien la compra de armas. La vieja y conocida frase de “achicar el Estado para agrandar la Nación” no se cumplía a rajatabla, y de hecho, se verá emerger una “patria contratista” ligada al Estado de modo parasitario, en los ejes antes mencionados. Los grupos económicos locales beneficiarios de estas diversas políticas fueron: Pérez Companc, Bidas, Bunge y Born, Acindar, Astra, Garovaglio y Zorraquín, Bagley, Terrabusi, Ferrum, Nougues, Alpargatas, Bemberg, Celulosa, Loma Negra (Fortabat), Ingenio Ledesma, Techint, Tornquist, Corcemar, Macri y Soldati (ver Basualdo, 2010), entre otros, y lograron con el capital extranjero moldear otra estructura económica que se asentará, sobre todo, en un aumento exorbitante de la deuda externa, entre cuyos beneficiarios destacan también las empresas Cogasco S.A., Alto Paraná SA, Autopistas Urbanas, IBM, Dálmine, Industrias Metalúrgicas Pescarmona, Celulosa Pto. Piray, Papel de Tucumán, Minetti, Aluar, Banco Galicia, Banco Francés, Grupo SADE,

---

<sup>8</sup> Allí mencionan que se dejaba atrás un modelo de “Estado promotor intervencionista”.

Banco Supervielle,<sup>9</sup> Banco Río (Pérez Companc), Banco de Italia, Banco de Galicia, Bidas, Alpargatas, Citibank, Banco Ganadero, Banco de Crédito Argentino (ver Basualdo, 2010), entre muchas más.<sup>10</sup>

Desde el inicio del gobierno dictatorial se podrán observar medidas de apoyo explícito por parte del propio Ministerio de Economía para resolver cuestiones pendientes del gobierno democrático anterior a favor de empresas de origen local y extranjero. Así, diversos documentos permiten sostener la atención de privilegio brindada a ciertos actores económicos privados: una serie de notas oficiales (asentadas en el Decreto N° 223) fueron enviadas a Cancillería, el 29 de abril, desde el Ministerio de Economía, con la firma del viceministro Guillermo Walter Klein, en las que se sostiene, en un marco de “tramitación urgente”, la “conveniencia de proceder en el más breve plazo a la designación de los respectivos representantes” en dichas comisiones asesoras. Entre las “áreas de trabajo”, para resolver diferendos previos, se detallan las de Comunicaciones (empresas Siemens Aktiengesellschafts de Alemania Occidental y Siemens Argentina S.A.I.C.F.I y de M., junto a Compañía Standard Electric Argentina S.A.I.y C); de Industria (I.A.F.A. PEUGEOT. SAFRAR, Sociedad Anónima Franco Argentina de Automotores); de Energía y Combustible (para la empresa Esso S.A.P.A. y Shell C.A.P.S.A.); de Bancos (para resolver los diferendos en los bancos Argentino de Comercio S.A., Francés y Río de la Plata S.A., Popular Argentino S.A.; Argentino del Atlántico S.A., Santander S.A.), entre otros (ver Nápoli, Perosino, Bosisio, 2014).

Estas acciones de medidas económicas en directo beneficio de algunos actores en particular se verán a lo largo de diferentes momentos del período. Sumado al marco de transformación macro y microeconómica del plan neoliberal implementado por Martínez de Hoz y las reformas introducidas por sus sucesores, la herencia que dejará esta dictadura genocida implicará cambios de tal magnitud que adquiere rangos de alteración estructural a nivel societal.

La política económica de facto generó como efectos una profunda desindustrialización, pero el impacto fue diferencial y heterogéneo, dado que ciertos grupos económicos locales y corporaciones extranjeras se movieron bajo el paraguas de áreas o ámbitos privilegiados de acumulación (ver Castellani, 2004), a partir de diversos dispositivos: planes

<sup>9</sup> Ver Informe Juez Ballester, Causa N° 14.467/82, “Olmos Alejandro s/Denuncia”, Expediente. N° 7.723/98 (ex causa 14.467).

<sup>10</sup> Temas retomados en libro de Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014.

de promoción industrial, privatizaciones periféricas, privilegios en la contratación de empresas privadas en la participación de construcción de obra pública, entre otros. Así, se fue desplegando una nutrida serie de negocios privados con fondos públicos, en los que se registra:

Un notable impulso durante la última dictadura debido a la conjunción de tres factores complementarios: a) el aumento de la inversión pública con obras de infraestructura y la concesión de obras por el sistema de peaje que generaron numerosas demandas sobre las grandes empresas constructoras (Sade, Techint, Impresit, Benito Roggio) y las más importantes cementeras del país (Loma Negra, Corcemar, Minetti); b) la puesta en marcha de la política de privatización periférica, especialmente en el sector petrolero, que abrió nuevas posibilidades para realizar negocios rentables para algunas empresas privadas de capital nacional (Pérez Companc, Astra y Bidasas), y en el telefónico (Standard Electric, Siemens, Equitel, Pecom-Nec); c) la fuerte promoción industrial para ciertos sectores considerados estratégicos para el complejo militar-estatal, tales como la siderurgia, el cemento, la petroquímica y el papel, proceso que benefició a numerosas empresas industriales de capital nacional y a unas pocas extranjeras (Celulosa, Acíndar, Bidasas, Pérez Companc, Corcemar, Atanor, Indupa, Electroclor). Dentro de este último factor debe incluirse, además, la puesta en marcha de emprendimientos mixtos (estatal/privado) fuertemente promocionados por el Estado, como por ejemplo, el Polo Petroquímico Bahía Blanca (Castellani, cit. en Schorr, 2006: 15).

En otros términos, mientras las empresas del sector estatal vieron reducida su participación en la actividad productiva y de servicios, se produjo una redistribución de recursos hacia actores empresariales privados, con estructuras diversificadas e integradas (horizontal y verticalmente), sobre todo en cuanto al volumen físico de la producción y de una disminución en sus precios relativos. Como afirma Schorr:

Entre esos años las empresas de la élite fabril pertenecientes a grupos económicos de capital nacional y extranjero incrementaron en forma significativa su participación relativa en las ventas totales: mientras que en 1976 estas dos tipologías dieron cuenta, en conjunto, de un 40,6%, en 1983 explicaron un 57,9%. La contracara de esta expansión es la retracción experimentada por las compañías estatales y las firmas extranjeras no integradas a conglomerados económicos en el medio doméstico:

las primeras redujeron su peso en la facturación global en once puntos porcentuales, declinación que para las segundas fue de casi siete puntos porcentuales (2006: 123).

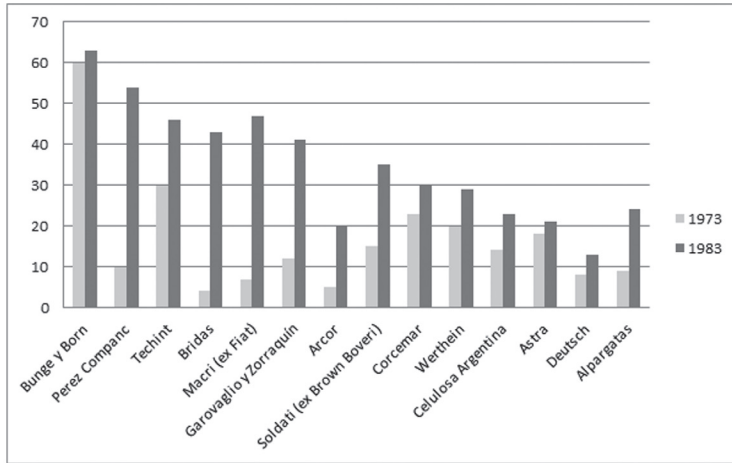
Cabe mencionar que los cambios registrados en la economía dictatorial genocida devinieron en una marcada reorganización de la participación de actores y jugadores, sobre todo a inicios de los ochenta, cuando el plan neoliberal de Martínez de Hoz genera una profunda crisis. Se produjeron, en ese entonces, cambios en el sector industrial de la mano de quiebras y de la disminución de la actividad de numerosos establecimientos empresariales, junto a un proceso de fusión, adquisición y transferencia de capitales productivos:

En el caso de las empresas transnacionales concurren varios procesos entre los que interesa destacar dos: a) la caída en las ventas globales a raíz de la crisis verificada en las actividades en las que estas firmas tenían una relevante gravitación relativa (tal el caso de varias metalmecánicas, en especial las que conformaban la industria automotriz); y b) la repatriación de capitales foráneos que tuvo lugar durante esos años como producto del deterioro fabril (téngase en cuenta que, a diferencia de las extranjeras que se integran a *holdings* empresarios, estas compañías no tenían una inserción de carácter multisectorial en la economía doméstica que les permitiera compensar –siquiera parcialmente– la caída en los respectivos niveles productivos en el ámbito industrial) (Schorr, 2006: 147).

Esta crisis afectará de modo directo a empresas multinacionales líderes hasta ese momento, como General Motors y Citroën (sector automotriz); Duranor (industria petroquímica); Olivetti (máquinas de escribir para el sector administrativo); Sudamtex (rubro textil), entre otras (ver Schorr, 2006; Azpiazu y Kosacoff, 1985; Basualdo, 1984).

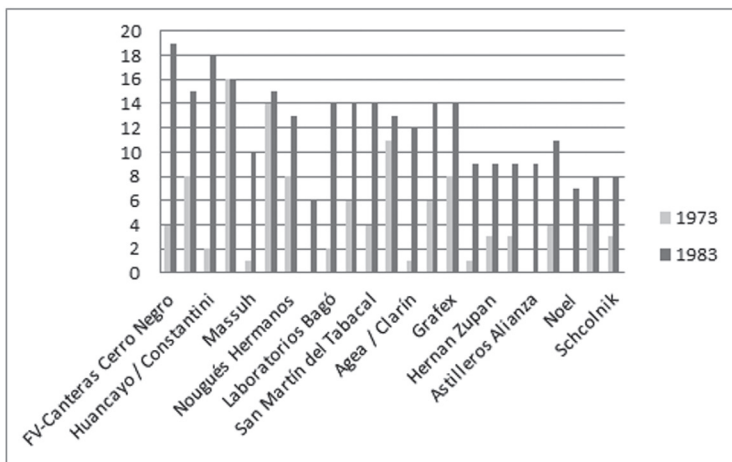
Una marca de época en la esfera económica del período dictatorial será entonces la conformación de grupos económicos locales y extranjeros como conglomerados o agrupamientos empresariales, que tenderán a la diversificación e integración de áreas y establecimientos como ejes clave de la nueva estructuración organizacional. Estas estrategias les permitirán sobrevivir y crecer, incrementar la concentración del capital y llevar adelante procesos de fusión, compra o adquisición de empresas de la competencia, sobre todo las de pequeño y mediano porte, que derivarán en un proceso de centralización del capital a nivel nacional.

**Gráfico 1.** Cantidad de empresas controladas y vinculadas por los principales grupos económicos nacionales y conglomerados extranjeros de la industria argentina: grandes empresas



Fuente: Schorr, 2006.

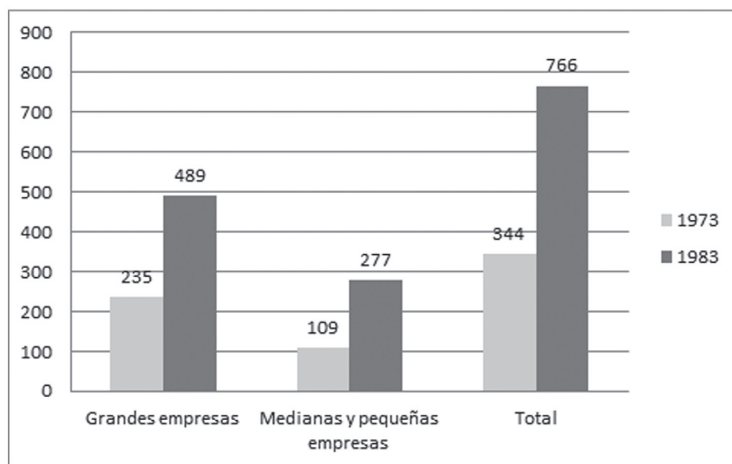
**Gráfico 2.** Cantidad de empresas controladas y vinculadas por los principales grupos económicos nacionales y conglomerados extranjeros de la industria argentina: medianas y pequeñas empresas



Fuente: Schorr, 2006.



Gráfico 3. Cantidad de empresas controladas y vinculadas por los principales grupos económicos nacionales y conglomerados extranjeros operantes en la industria argentina



Fuente: Schorr, 2006.

Según Schorr, a inicios de la década del ochenta, la mayor parte de la producción manufacturera se realizaba en grandes establecimientos industriales ligados a ramas de alta concentración de capital de grupos o corporaciones económicas (con estructuras oligopólicas), de las que el 86,5% eran propiedad de capitales extranjeros y el 23,5% era de origen nacional. En este sector, las empresas extranjeras ocupaban el tercer lugar, tras los grupos nacionales y las de propiedad estatal.

En cuanto al tipo de productos elaborados por los conglomerados extranjeros cabe destacar que la elaboración de insumos intermedios y bienes de consumo no durable y durable representaba un 96% de la producción global, mientras los grupos económicos locales se asentaban en bienes intermedios y de consumo no durable (con un 85%). En este marco, los conglomerados extranjeros, en general, ocuparon el primer puesto en relación con la producción de bienes duraderos de consumo y el tercero en bienes intermedios o no durables de consumo.

Los grupos económicos locales, por su parte, siempre ocuparon “el segundo puesto en términos de su contribución a la producción total” (Schorr, 2006: 44). Como cierre de este eje analítico, Schorr destaca, a modo de balance, que durante el período de esta última dictadura se

produjo una profunda redistribución del ingreso en la economía (sobre todo del trabajo asalariado al del capital), pero al mismo tiempo, en espacios como el de la industria, se registraron marcadas pérdidas en actores empresariales (pequeños y medianos), con un sesgo hacia la dominación de estructuras oligopólicas (sobre todo de alta concentración, diversificadas e integradas), que quedaron como los actores ganadores. Pero allí también se dieron diferenciaciones, dado que entre “aquellos capitales oligopólicos que controlaban pocas empresas y mercados, con escaso grado de integración y/o diversificación, tendieron a perder importancia en el agregado sectorial” (Schorr, 2006).

Sobre el tipo o modelo productivo que deja la economía dictatorial debe mencionarse que, tras el proceso de desindustrialización selectiva llevado a cabo, se observa:

El avance hacia una estructura fabril especializada en ramas ubicadas, en la generalidad de los casos, en las primeras etapas del procesamiento manufacturero, dedicadas a la elaboración de *commodities* de escaso dinamismo en el mercado mundial, caracterizadas por una elevada relación capital/trabajo por unidad de producto, por el predominio de estructuras de mercado altamente concentradas y por encontrarse estrechamente asociadas a la explotación de recursos básicos y/o al aprovechamiento de los regímenes de promoción industrial puestos en práctica durante esta etapa (Schorr, 2006: 23-24).

### **Responsabilidad empresarial (nacional-multinacional) y terrorismo de Estado**

Por último, otro eje de profunda relevancia en el accionar de las empresas en el período dictatorial genocida se liga al papel protagónico que varias organizaciones de grupos locales y transnacionales tuvieron en torno a la aplicación del terrorismo de Estado dentro de sus propios espacios y plantas fabriles. Así se podrá ver como muchas corporaciones no solo se beneficiaron con el despliegue de las baterías de política económica, encabezadas por un expresidente de un gran grupo empresario como fue el ministro Martínez de Hoz, sino que, además, obraron de modo directo acompañando de diversos modos la implementación de los dispositivos represores que la mano de obra militar puso en acción. Así, delegados de base sindical o de trabajadores “combativos” y “enemigos” de los intereses

empresarios se volvieron blanco del poder de las cúpulas empresarias, que activaron de modo protagónico y cómplice el terrorismo de Estado. La entrega de listados de dirigentes gremiales, puesta a disposición de los recursos de las empresas (utilitarios de transporte: camiones, camionetas, automóviles; instalaciones de la empresa: vestuarios, áreas de trabajo, etcétera, entre otros); despliegue de campañas y acciones psicológicas (apoyo y llamado explícito a las autoridades de facto a la aplicación de la “ley antisubversiva”) fueron algunos de los elementos que marcaron no solo una acción de complicidad sino de directo protagonismo en su participación en el terrorismo de Estado. Empresas como el Ingenio Ledesma, presidida por C. Blaquier (en la provincia de Jujuy, donde se produjo la denominada “Noche del Apagón”, redada policial en la ciudad de Libertador General San Martín, efectuada con recursos de la misma empresa, y en la que fueron detenidas ilegalmente cuatrocientas personas y varias terminaron desaparecidas);<sup>11</sup> o el caso de Minera El Aguilar, en el que treinta delegados fueron secuestrados y también trasladados en camiones de la misma empresa, como en el caso de Ledesma; La Veloz del Norte, organización de transporte de pasajeros en la que su propietario, Marcos Levín, fue signado como autor intelectual y entregador de trabajadores, sobre todo en el caso de un delegado sindical de su empresa (juicio que acaba de terminar en su procesamiento y condena penal junto a los policías implicados).<sup>12</sup> Asimismo, cabe mencionar el caso de “Loma

**11** Ver el trabajo de investigación de enorme relevancia del informe de CELS y FLACSO (2015).

**12** Según el artículo del diario *Página12*: “Luego del análisis del contexto y en línea con el análisis de las causas en otros lugares del país, la fiscalía reseñó en el alegato la línea histórica que muestra la lógica y escalada del conflicto entre trabajadores y empresa. Entendió que los conflictos patronales sindicales ocurridos entre 1975 y 1976 fueron ‘el antecedente inmediato’ de los hechos y que la represalia buscó generar un ‘efecto disciplinador y ejemplificador’ sobre el conjunto de los trabajadores de la firma. Sobre el caso particular de Cobos, única víctima que llegó a ser admitida en el juicio, lo situaron como delegado gremial, hablaron también de la persecución a su grupo familiar y el vínculo con otros trabajadores perseguidos. Un emergente clave del alegato fue la reconstrucción de los ‘aportes’ realizados por el empresario, a partir de datos recogidos a lo largo de la investigación. En ese sentido, mostraron que Levín: **1.** Aportó acción psicológica: es decir creó las condiciones sociales favorables para el accionar represivo. En ese punto, recordaron que, a través de la Federación de Empresarios Salteños de Transporte y de las solicitudes publicadas en los medios de prensa, realizó un pedido público para que se aplicara la ley antisubversiva e intervinieran los militares y las fuerzas de seguridad. **2.** Aportó información de inteligencia sobre los trabajadores. Aquí cuentan: los diagramas de servicio que permitieron conocer los lugares donde detener a los trabajadores y el aporte de los domicilios y datos sobre la actividad gremial. Esto se hizo, explicaron, a través de la colaboración de otras personas, como el entonces subcomisario Bocos, que a la vez cumplía funciones de seguridad dentro de la empresa. **3.** Aportó listas de trabajadores que debían ser detenidos

Negra”, en el que se produjo el secuestro, tortura, asesinato y desaparición del abogado laboralista de la misma empresa, Carlos Moreno (que llevó luego de este hecho, según fuentes estatales del aparato judicial, a un proceso de disciplinamiento que permitió que se disminuya en un 53% el costo laboral junto a un 72% del gasto de indemnizaciones a trabajadores). O bien, el accionar de militarización y terrorismo de Estado en el propio predio fabril, como en el caso de Acindar (ya en 1975 con el fenómeno del “Villazo” y el operativo represivo “Serpiente Roja”, despliegue conjunto de paramilitares –la Triple A– y agentes estatales policiales y militares en toda la localidad de Villa Constitución, con la detención y el armado de un centro clandestino dentro de la misma fábrica). A estos grupos empresarios locales se les sumarán Astarsa, Dálmine, Siderca, en los cordones industriales. Y en cuanto a la propiedad extranjera de corporaciones multinacionales, cabe citar el caso del frigorífico Swift, en la localidad de Berisso (provincia de Buenos Aires), en el que se registraron cerca de treinta trabajadores víctimas del terrorismo de Estado. Asimismo, los casos en la industria automotriz de capital extranjero estadounidense como Ford, con un centro clandestino de detención en el predio y la militarización del espacio fabril, más de 25 trabajadores secuestrados, varios de ellos torturados; y lo sucedido dentro de la empresa alemana Mercedes Benz, también con centro clandestino de detención y tortura de delegados trabajadores.

Son numerosas las situaciones de complicidad y responsabilidad civil empresarial en el despliegue disciplinario y genocida de la última dictadura militar, corporativa y concentrada, con actores de grupos concentrados de capital nacional como extranjero, de diversos sectores productivos, como bien se ha señalado. Quedarán más casos por nombrar, varios de renombre y en pleno proceso de judicialización, como en el sector de las comunicaciones el caso de Papel Prensa, en el que se encuentran vinculados los grupos Clarín, La Nación y La Razón; o el caso del diario *La Nueva Provincia*, de la localidad de Bahía Blanca, en el que su dueño y director, Vicente Massot, fue acusado de protagonizar la entrega de dos

---

y torturados. **4.** Aportó la denuncia contra los trabajadores para que se desencadenaran los operativos. **5.** Aportó vehículos de línea y automóviles particulares de la empresa que se usaron para los secuestros y traslados. **6.** Aportó personal dependiente de la empresa para los traslados de los detenidos que estaban en Tucumán y la persecución desplegada al interior de la empresa contra los trabajadores más combativos. **7.** Aportó instalaciones de la empresa para que se produjeran los secuestros. **8.** Aportó recursos económicos y dádivas al personal policial para que reprimiera a los trabajadores”. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-295593-2016-03-28.html>.

delegados sindicales y participar en diverso grado en sus apremios ilegales. También se destaca la empresa yerbatera “Las Marías”, en la provincia de Corrientes, caso en el que Adolfo Navajas Artaza es sindicado por persecución y entrega de trabajadores, dos de los cuales permanecen desaparecidos. Por último, la empresa del grupo nacional diversificado Techint, Siderca-Tenaris, en la ciudad de Campana (provincia de Buenos Aires), en cuya planta hubo ochenta detenciones y se registran cuarenta trabajadores desaparecidos.

### **Legados económicos y sociales del gobierno dictatorial, corporativo y concentrado**

En definitiva, el cambio de modelo societal fue de una enorme importancia y produjo una transformación estructural con la intervención desorganizadora del modelo de sustitución de importaciones (ISI) para dar lugar a la construcción de otro patrón de acumulación centrado en la “valorización financiera” por sobre la productiva. Se implementó un proceso de ajuste, con un cóctel de medidas que obraron contra sectores medios y bajos, que derivaron en la devaluación, la inflación y el congelamiento de salarios, lo que provocó una fuerte redistribución del ingreso hacia sectores económicos concentrados. Las relaciones de fuerza entre capital y trabajo del modelo anterior, que contaba con una puja dinámica que ubicaba en valores equitativos la participación en el PIB se reorientó a la primacía del capital, tanto del empresariado local como el de origen internacional. Con la política económica de Martínez de Hoz (y los vaivenes de sus sucesores) centrada en un modelo subsidiario estatal, de cuño ideológico neoliberal, se produjo una marcada desindustrialización selectiva que llevó al ocaso al empresariado pyme local. Además, reorganizó las estrategias productivas hacia modelos centrados en la organización multisectorial, que derivó en la construcción de grandes grupos económicos locales diversificados e integrados en las cadenas de valor, al igual que el despliegue de corporaciones de capital multinacional. En un escenario en el que la economía del mercado interno se veía seriamente afectada por la contracción de la demanda, basada en la reducción de los salarios reales y la alteración de los precios relativos, se generó el viraje de inversiones productivas hacia lógicas de mayor liquidez con posibilidad de rápida reorientación, lo que dio lugar a la construcción de un espacio clave por lo novedoso y por la fuerza que

le fue otorgada: el mundo del sistema financiero. Emerge así un nuevo actor, de capital tanto nacional como extranjero, que potencia su accionar y dotará al período de la marca constitutiva. Dos decretos-ley, como el de inversiones extranjeras y el de entidades financieras (junto con la de descentralización de depósitos), fueron instrumentos centrales que operaron en la construcción de este nuevo modelo económico, que pasaría a estar así centrado en la valorización financiera por sobre la productiva. Esto dio lugar a procesos especulativos y de redistribución del ingreso y el capital, en la medida en que solo algunos grupos económicos disponían de la escala, capacidades y contactos con el Estado y el acceso garantizado al crédito externo.

La política económica dictatorial, militar, corporativa y concentrada logró alterar las bases societales vigentes hasta mediados de la década del setenta, y habilitó un proceso de concentración y centralización del capital que llevó a la primacía y triunfo de reducidos grupos económicos locales y empresas multinacionales, asentadas en la multisectorialidad o en la diversificación e integración productiva y financiera. Una fuerte destrucción de las capacidades productivas privadas y estatales mediante la colonización de áreas clave de diferentes aparatos del Estado, junto a la utilización del poder del terrorismo de Estado para dirimir conflictos de clase, tanto entre el capital y el trabajo como dentro de la misma esfera del capital (ya fuere de propiedad nacional como multinacional), se convirtieron en marcas trágicas del período bajo análisis. Un legado de desigualdad social –derivado de una profunda redistribución de la riqueza, concentración y centralización del capital–, junto a prácticas de violación a los derechos humanos en su totalidad –tanto civiles y políticos, como económicos, sociales y culturales–, obrarán como restricciones al desarrollo integral de una sociedad como la argentina, que aún tras décadas de gobiernos democráticos sigue teniendo el desafío de revertir dicho proceso y construir un horizonte de mayor justicia e integración social.

## Bibliografía

Acevedo, Manuel; Basualdo, Eduardo y Khavisse, Miguel (1990). *¿Quién es quién? Los dueños del poder económico (Argentina, 1973-1987)*. Buenos Aires: Editora 12/Pensamiento Jurídico.

- Azpiazu, Daniel y Basualdo, Eduardo (1990). *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Cántaro.
- Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo y Khavisse, Miguel (2004). *El nuevo poder económico en la Argentina de los años ochenta*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Azpiazu, Daniel y Kosacoff, Bernardo (1985). *Las empresas transnacionales en la Argentina*. Documento de Trabajo N° 16. Buenos Aires: CEPAL.
- \_\_\_\_\_ (1989). *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Basualdo, Eduardo (2006). *Estudios de historia económica. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Basualdo, Eduardo (2000). *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*. Buenos Aires-Bernal: FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP.
- Canitrot, Adolfo (1980). “La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976”. *Desarrollo Económico*, vol. 19, n° 76, Buenos Aires.
- Castellani, Ana (2004). “Gestión económica liberal-corporativa y transformaciones al interior de los grandes agentes económicos de la Argentina durante la última dictadura militar”. En Pucciarelli, Alfredo (comp.), *Empresarios, tecnócratas y militares: la trama corporativa de la última dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (2006). “Los ganadores de la década perdida. La consolidación de las grandes empresas privilegiadas por el accionar estatal. Argentina 1984-1988”. En Pucciarelli, Alfredo (comp.), *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Buenos Aires: Siglo XXI.
- CELS (Prog. Verdad y Justicia Min. Justicia Nac.) y FLACSO (2015). *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad: represión a trabajadores durante el terrorismo de Estado*. Buenos Aires: FLACSO.

- Heredia, Mariana (2004). “El proceso como bisagra. Emergencia y consolidación del liberalismo tecnocrático: FIEL, FM y CEMA”. En Pucciarelli, Alfredo (comp.), *Empresarios, tecnócratas y militares: la trama corporativa de la última dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- La Haine (2002). “El saqueo de Argentina por el FMI y las multinacionales y bancos occidentales”. Disponible en: <http://www.rebelion.org/hemeroteca/sociales/cosal140102.htm>.
- Napoli, Bruno; Perosino, Celeste y Bosisio, Walter (2014). Azpiazu, Daniel y Basualdo, Eduardo (1990). *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Cántaro. *La dictadura del capital financiero. La trama bursátil y el golpe militar corporativo*. Buenos Aires: Ediciones Continente.
- Rapoport, Mario (2010). *Las políticas económicas de la Argentina. Una breve historia*. Buenos Aires: Planeta.
- Schorr, Martín (2006). “La industria argentina entre 1976 y 1989. Cambios estructurales regresivos en una etapa de profundo replanteo del modelo de acumulación local”. Disponible en [http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/Mart%C3%ADn\\_Schorr.pdf](http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/Mart%C3%ADn_Schorr.pdf).
- Schvarzer, Jorge (1982). *Argentina 1976-1981: El endeudamiento externo como pivote de la especulación financiera*. Buenos Aires: CISEA.
- \_\_\_\_\_ (1986). *La política económica de Martínez de Hoz*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Schvarzer, Jorge y Rougier, Marcelo (2005). “Estado y empresas en la Argentina: las dificultades para ‘privatizar’ SIAM durante la última dictadura militar”. *Anuario del Centro de Estudios Históricos Prof. Carlos S. A. Segreti*, vol. 5, n° 15, pp. 343-366.
- Walsh, Rodolfo (1977). *Carta abierta a la dictadura militar*. Disponible en [http://conti.derhuman.jus.gov.ar/\\_pdf/serie\\_1\\_walsh.pdf](http://conti.derhuman.jus.gov.ar/_pdf/serie_1_walsh.pdf).



# La importancia de las empresas multinacionales en el empleo. Evidencia reciente sobre la Argentina (1990-2013)

Sonia Roitter y Analía Erbes

## Introducción

La internacionalización de las empresas hacia distintos países y regiones constituye una de las consecuencias económicas más importantes del proceso de globalización que se ha profundizado en las últimas décadas. Las restricciones al comercio, derivadas del contexto mundial pero también de situaciones nacionales específicas, se encuentran en la base de la instalación de las llamadas “empresas multinacionales” en países distintos al de su origen. Sin embargo, otros elementos asociados con las estrategias de estas firmas también constituyen argumentos para la trasnacionalización, principalmente cuando en sus países de origen enfrentan limitaciones para acceder a los recursos naturales, capacidades y/o mercados.

A través del tiempo, y también como consecuencia de las características de la economía mundial, las empresas que se internacionalizan han avanzado en la instalación en terceros países que presentan diferentes rasgos y grados de desarrollo. Las primeras empresas multinacionales (EMN) tendían a descentralizar parte de sus actividades en países desarrollados, por lo que se trataba de un proceso que afectaba a economías de igual nivel (elevado) de desarrollo. Con el tiempo, la necesidad de avanzar sobre nuevos mercados y de acceder a recursos naturales y humanos que representaran mejores condiciones económicas, cambió parcialmente el eje de la instalación hacia las economías menos desarrolladas, especialmente aquellas que se presentaban como las más prometedoras

del mundo emergente. Paralelamente, los países en desarrollo también avanzaron en la internacionalización de sus empresas, pero en este caso la instalación se concentró preponderantemente en economías similares a las de ellos.

En este marco, América Latina fue, históricamente, un importante foco de atracción de las inversiones de las empresas multinacionales provenientes tanto de los países desarrollados, como de las economías en desarrollo. Una parte no despreciable del proceso de internacionalización se da entre empresas de la región, como si el Mercado Común del Sur (Mercosur) y otros mercados de integración que incluyen a estos países fueran un “ensayo” para la internacionalización global. Otra parte es el resultado de las necesidades y estrategias productivas de las empresas en países desarrollados. En cualquier caso, es importante mencionar la heterogeneidad asociada a esta dinámica y, en particular, la capacidad de los distintos países de la región para atraer inversiones y para sacar provecho del contexto específico que se les presenta.

El recorrido sobre la historia económica argentina reciente da cuenta de un importante proceso de extranjerización en el país, así como en otras economías de América Latina, desde comienzos de la década del noventa. Las estrategias desplegadas por las EMN para decidir la instalación son variadas y en la mayoría de los casos integran el acceso a recursos con la explotación del mercado. Las posibilidades brindadas por las políticas macroeconómicas (apertura comercial y financiera, tipo de cambio fijo) y los regímenes regulatorios (tratamiento del capital extranjero, remisión de utilidades al exterior) implementados en la Argentina, favorecieron este proceso durante la década del noventa. La revisión de algunos de estos elementos, especialmente del contexto macroeconómico a partir del siglo XXI, no generó, sin embargo, una reversión pronunciada de esta tendencia.

En este marco general, cabe preguntarse acerca de la importancia de la instalación de empresas multinacionales en la Argentina y, especialmente, sobre el impacto en un conjunto de variables clave para el funcionamiento económico nacional, entre ellas el empleo. Así, el objetivo de este capítulo es evaluar la importancia de la radicación de las empresas multinacionales en la Argentina en los últimos veinte años y considerar particularmente el impacto generado sobre la situación laboral nacional.

Existen importantes limitaciones en términos de disponibilidad de información para realizar un análisis de estas características, por lo que a lo largo de este capítulo se trabajará con los datos derivados de la

Encuesta a Grandes Empresas realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) para los años entre 1993 y 2013, la que permite diferenciar en este panel de firmas el comportamiento de las empresas nacionales y de las extranjeras en un conjunto de variables relevantes, como el valor bruto de producción, el valor agregado, y los puestos de trabajo y salarios. Si bien estos datos no cubren la totalidad de las empresas multinacionales en la Argentina, constituye una aproximación significativa en la medida que se trata de las firmas de mayor tamaño relativo radicadas en nuestro país.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se desarrollan distintos elementos conceptuales que permiten enmarcar la presentación sobre la Argentina. Estos aportes consideran tanto la construcción teórica sobre el impacto de la internacionalización de empresas sobre las economías receptoras en general, como su incidencia sobre el empleo en particular. En segundo lugar, se retoman diferentes contribuciones que aportan a la descripción y caracterización de los procesos de instalación de EMN en América Latina y, más específicamente, sobre el impacto de estos procesos en la región. En tercer lugar, se analizan los datos derivados de la Encuesta a Grandes Empresas a partir de distintas variables e indicadores que permiten contraponer el comportamiento de las empresas extranjeras con el de las grandes empresas nacionales, entre 1993 y 2013. Finalmente, se desarrollan las principales conclusiones.

## **El impacto de las multinacionales sobre el empleo**

La relevancia de las empresas multinacionales como organizadoras de la actividad económica es reconocida en distintos aportes de la literatura sobre el tema (ver Feenstra, 1998; UNCTAD, 1994; Dunnig, 1988; Chudnovsky y López, 2002), especialmente en aquellos más recientes que analizan los impactos de la globalización y de la transnacionalización de las actividades productivas. En términos generales, dos efectos significativos se asocian con estos últimos procesos. El primero de ellos es el incremento de los flujos comerciales, lo que, sin embargo, muestra un menor dinamismo relativo en contraposición al segundo efecto (y más relevante a los fines de este trabajo), que se relaciona con la deslocalización de la producción y con la desintegración de las actividades.

Un rasgo asociado a esta última dinámica es la posibilidad de configurar esquemas productivos en los cuales intervienen distintos países

y en los que se busca como objetivo el aprovechamiento de las ventajas estáticas y dinámicas que caracterizan a las distintas economías. En este marco, las decisiones de localización de las empresas multinacionales desempeñan un rol central. Dunning (1988) acuñó el conocido “paradigma ecléctico” como un marco de referencia para analizar y comprender las diferentes motivaciones que condicionan las decisiones de localización de las empresas multinacionales. En particular, este autor identifica cuatro tipos de objetivos, a saber: 1) la búsqueda y explotación de recursos naturales y/o mano de obra no calificada (inversión en busca de recursos); 2) la explotación del mercado interno del país receptor y de las economías cercanas (inversión en busca de mercado); 3) la racionalización de la producción para explotar distintos tipos de economías, entre ellas las de especialización (inversión en busca de eficiencia), y 4) el acceso a recursos y capacidades que permite complementar y desarrollar las capacidades competitivas de las empresas multinacionales (inversión en busca de activos estratégicos) (ver Chudnovsky y López, 2002, a partir de Dunning, 1988). La consecución de los distintos tipos de objetivos tiende a asociarse predominantemente a diferentes modalidades de instalación de las empresas multinacionales en los países receptores (ver Chudnovsky y López, 2002; UNCTAD, 1994; Dunning, 1988).

Ya sea vía comercio o vía producción directa, la incorporación de un país al sistema productivo internacional implica su involucramiento en un esquema de división internacional del trabajo basado en la conformación de cadenas globales de valor. Sin embargo, las posibilidades que presentan las distintas economías de atraer inversiones o internacionalizar sus empresas están condicionadas por distintos elementos que, en términos generales, trascienden el nivel de desarrollo de los países aunque se encuentran relacionados con este.

Algo similar sucede en relación con el impacto: el contexto macroeconómico y regulatorio, la modalidad de entrada de los capitales, el sector o actividad receptor de la inversión extranjera directa (IED), la forma en la que estas inversiones se integran con la producción doméstica, la estrategia (de búsqueda o explotación de recursos) desarrollada por la empresa, las características del ciclo de vida del producto y la intensidad en el uso de los factores productivos para la producción de bienes y servicios, son todos elementos que determinan el efecto positivo o negativo de las inversiones extranjeras sobre los sistemas productivos receptores y, en alguna medida, también sobre las economías que se internacionalizan.

Algunos estudios –especialmente UNCTAD (2006)– sostienen que el grado de desarrollo de las economías es un factor relevante para analizar el impacto de la internacionalización de firmas tanto sobre el país de origen como sobre el receptor. En este sentido, observan diferencias que redundan en que procesos virtuosos de multinacionalización en un cierto grupo de países posean implicancias absolutamente contrarias en otros. Así, por ejemplo, se sostiene que la internacionalización de empresas de economías con menor grado de desarrollo relativo, tiende a generar un mayor impacto positivo sobre los niveles de empleo de la economía receptora, dado que estas firmas utilizan técnicas de producción más intensivas en trabajo que las que emplean las empresas en general y las multinacionales en particular, de los países más desarrollados.

Si bien es posible encontrar particularidades en el comportamiento y en los efectos de las inversiones extranjeras en función del tamaño y el grado de desarrollo de los países de origen y recepción de IED, en términos generales, la literatura que se construye fundamentalmente a partir de las experiencias internacionales reconoce un conjunto de características específicas de las EMN que trasciende el nivel de desarrollo de los países.

La entrada de capitales extranjeros provoca, en las economías receptoras, un importante impacto que se asocia con varias de las cuestiones señaladas anteriormente. Las empresas multinacionales establecen distintos tipos de relaciones con la estructura económica receptora, tanto a partir del desarrollo directo de actividades, como de la construcción de encadenamientos hacia atrás y hacia adelante con agentes económicos locales y de la generación de derrames a otros sectores económicos indirectamente relacionados con la actividad de la multinacional. El resultado de esta dinámica puede ser también positivo o negativo sobre el país que recibe las inversiones, e incluso es posible registrar efectos contrapuestos entre lo que sucede en sectores particulares y en la economía en su conjunto.

Las características de los efectos generados dependerán de varias cuestiones que requieren ser analizadas tanto individual como conjuntamente. Así, es preciso tener en cuenta (ver UNCTAD, 2006):

- *La escala de las inversiones y la forma en la que estas se manifiestan en las economías receptoras.* En relación con esto último, es preciso considerar si la entrada de capitales extranjeros se da en el marco de fusiones y/o adquisiciones de empresas existentes o del desarrollo de actividades completamente nuevas en el marco de

esas economías. Mientras que, cuando se trata de estas últimas, el impacto sobre la capacidad de producción es rápido, en el caso de las primeras el efecto sobre la economía es gradual e, incluso, puede no ser inicialmente positivo en algunos aspectos, por ejemplo, sobre el empleo.

- *El tipo de tecnología que utilizan las empresas ingresantes*, lo que está fuertemente relacionado con las características de los países de los que proceden las inversiones (relativamente más o menos desarrollados) y con las actividades realizadas, en tanto ambos factores condicionan la intensidad en el uso de tecnología frente al trabajo. En general, cuando se trata de países receptores de menor desarrollo relativo, suele sostenerse que la posibilidad de beneficiarse a través de *spillovers* tecnológicos es mayor cuando la IED proviene de países en desarrollo que cuando el origen son países desarrollados. Esto es así porque la similitud entre las estructuras productivas es un aspecto importante que también condiciona la existencia de derrames de estas características. Para complementar la importancia de este tipo de transferencia, es preciso mencionar el efecto de la localización de actividades de investigación y desarrollo (I+D) en las economías de destino de la IED, aunque esto es un comportamiento menos frecuente que el descrito anteriormente.
- *La cualificación de la mano de obra*. En general, las empresas multinacionales no solamente concentran una parte significativa del conjunto de trabajadores calificados de las economías receptoras, sino que además se encuentran entre el grupo de firmas que evidencia una mayor propensión a capacitar a sus empleados. La rotación de trabajadores entre empresas constituye así un elemento importante de transferencia de tecnología y capacidades entre firmas, que suele asociarse con un efecto positivo sobre las economías de llegada, mientras que en la propia EMN se percibe como una pérdida de recursos.
- *La demanda de bienes y servicios que estas empresas generan hacia la economía doméstica*. Bajo ciertas condiciones (especialmente en presencia de contextos regulatorios que permiten reducir los niveles de incertidumbre, pero también en el marco de acuerdos menos formales), las empresas multinacionales establecen relaciones con agentes económicos locales orientadas, principalmente,

a desarrollar encadenamientos productivos. En este contexto, se producen también entre las subsidiarias y las empresas nacionales flujos de conocimiento (voluntarios e involuntarios) que impactan considerablemente en la productividad y en la calidad de la producción de esas firmas. En un extremo positivo, lo anterior puede promover procesos de internacionalización de las empresas domésticas vinculadas a estas multinacionales.

- *La estrategia con la cual la multinacional ingresa al mercado local.* La estrategia desarrollada condiciona no solamente las características de los bienes y/o servicios ofrecidos en el mercado local, sino también el tipo de relaciones que las filiales extranjeras establecen con las empresas domésticas. Así, la articulación productiva y los derrames que se generen a la economía local (los que pueden traducirse en mayor agregación de valor, mejores niveles y calidad del empleo, y saldos comerciales positivos, entre otras cuestiones) dependerán del objetivo con el que se instala la filial en el país receptor.
- *La orientación de mercado de las EMN.* En este sentido, la estrategia de instalación de la empresa multinacional es fundamental para entender el efecto neto de la entrada de estos capitales extranjeros sobre la balanza comercial del país receptor. Mientras que las estrategias de búsqueda de eficiencia y de recursos tienden a incrementar las exportaciones de la economía receptora, el efecto de la estrategia de búsqueda de mercado es fundamentalmente sobre las importaciones, pero así como puede incrementarlas, también puede reducirlas a partir de procesos de sustitución de importaciones. Por su parte, el impacto en presencia de estrategias de búsqueda de activos es ambiguo y dependerá de las características de los activos que intervienen.
- *Las condiciones socioeconómicas, productivas y políticas que prevalecen en el país receptor.* Esto es así en la medida en que estas configuran esquemas productivos y marcos regulatorios que restringen o favorecen el accionar de estas empresas. Las deficiencias en este sentido, especialmente asociadas a la posibilidad de articular la producción local con la de las EMN y a la inexistencia de marcos regulatorios para la entrada y salida de capitales, pueden generar dificultades para la economía receptora que se asocian con la des-

articulación productiva y con la salida de capitales que comprometen la situación de la balanza de pagos nacional, respectivamente.

Otros impactos de la instalación de filiales multinacionales que no se asocian directamente con los factores mencionados y que generalmente se asocian con un balance negativo son: 1) la intervención en las estructuras de mercado, más específicamente, la creación de monopolios derivados de las diferencias de productividad entre estas firmas y las empresas locales; 2) la dependencia de la economía receptora de las inversiones extranjeras, lo que genera vulnerabilidad e incertidumbre derivada, entre otros, de la volatilidad que muchas veces caracteriza a este tipo de capitales, y 3) en un extremo, cuando el punto anterior se exagera, es posible que los gobiernos de las economías receptoras puedan ser influenciados por las EMN y también por los gobiernos de los países de procedencia de estas empresas.

De manera más o menos directa, todos los factores enumerados contribuyen a explicar el efecto agregado de la instalación de las EMN sobre los niveles de producto y, por lo tanto, de empleo en las economías receptoras.

En 1994 y en 2006, los *World Investment Report* de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) estuvieron dedicados específicamente al análisis de los impactos de los flujos de IED sobre las economías receptoras. Mientras que en el último de estos casos el énfasis estuvo puesto en el estudio de los flujos provenientes de los países de menor desarrollo relativo, en el informe de 1994 se realizó una presentación detallada centrada en la relación entre la instalación de las EMN y la calidad, cantidad y localización del empleo en las economías receptoras. Distintos trabajos, algunos contemporáneos y otros posteriores a estos reportes, validan la sistematización realizada por la UNCTAD a partir de la evidencia que proviene de distintos países y que abona la idea central de un conjunto de hechos estilizados asociados con el impacto sobre el empleo de la instalación de EMN.

La internacionalización de las actividades productivas genera efectos tanto sobre las economías receptoras como sobre las economías de origen, y el análisis en términos de empleo no es ajeno a esta distinción. En particular, esta diferenciación es relevante en el contexto de economías que poseen elevados niveles de internacionalización que se reflejan, tanto en las inversiones que reciben, como en las inversiones de las empresas locales en otros países del mundo. En ambos casos median los mismos factores que en relación con las variables anteriores, principalmente el



modo de entrada de las inversiones, el sector o industria receptora y las interacciones que se establecen con la estructura productiva doméstica, todos elementos que interactúan con factores macroeconómicos y políticos que también inciden sobre el nivel del impacto final. A su vez –y en parte como consecuencia de lo anterior–, los efectos también pueden clasificarse en directos e indirectos, y en positivos y negativos. En cualquiera de estos casos, suele observarse una evolución conjunta de impactos que, en muchos casos, se neutralizan mutuamente.

Particularmente, en el caso de las economías receptoras, los efectos positivos generales se asocian con la creación de empleo en las filiales y en las empresas locales relacionadas, en lo que respecta a cantidad, y con las mejoras salariales que se derivan de niveles de productividad laboral y la adopción de buenas prácticas sobre organización del trabajo en las empresas locales relacionadas a las EMN, en lo referente a calidad. Sin embargo, el efecto sobre el empleo también está asociado, en los países receptores, con la estrategia de instalación que desarrolla la EMN. Esto implica diferenciar la situación de aquellos casos en los que la entrada de una empresa multinacional a un país se da en el marco de una estrategia *stand-alone* (sustitución de exportaciones de la matriz por producción de la filial en el mercado protegido), de integración simple (desarrollo de algunas actividades de producción en las que se aprovechan los menores costos relativos de la economía receptora) o de integración compleja (complementación y/o adaptación de las estrategias anteriores).

Así, según el informe de la UNCTAD (1994), cuando lo que define la instalación es la primera de estas estrategias, tiende a observarse un aumento del empleo tanto por la replicación de las estructuras de la casa matriz, como por los vínculos productivos que se generan con los proveedores locales que abastecen a las filiales. A su vez, en términos de calidad, se replican las condiciones laborales y salariales prevalentes en la casa matriz las que, en general, suelen a ser mejores que las que existen entre las empresas locales. Estas últimas, sin embargo, tienden a replicar las mejores prácticas de las filiales con las que se relacionan, entre otros aspectos, en lo que respecta a organización del trabajo, con el consecuente impacto sobre la calidad. Dado que el objetivo principal de las EMN es abastecer el mercado interno, las filiales tenderán a localizarse en las cercanías de los centros de consumo, lo que generará impacto en el empleo, especialmente en esas regiones.

En segundo lugar, la estrategia de integración simple puede redundar en la generación de empleos, aunque también es frecuente observar la destrucción de puestos de trabajo en la economía receptora como consecuencia del abastecimiento en el mercado mundial de los bienes que estas filiales transforman. Cualitativamente, la nueva división del trabajo que se genera en el marco de esta estrategia de deslocalización e internacionalización de la producción da origen a una nueva estructura mundial del empleo, en la que las actividades con menor valor agregado se destinan a las economías receptoras, con los consecuentes niveles bajos de productividad y, potencialmente, menores salarios relativos. La búsqueda de recursos de distintos tipos, que es lo que se asocia generalmente a esta estrategia, permite que la localización de las filiales y, por lo tanto, los potenciales impactos positivos sobre el empleo que se le asocian, estén más dispersos geográficamente en el territorio receptor que en la estrategia anterior.

Finalmente, las estrategias de integración más complejas generan impactos sobre los niveles de empleo que son más difusos que en los casos anteriores: la principal contraposición, en este sentido, se da entre posibles reducciones del empleo que son acompañadas por una mejora sustantiva de la calidad del trabajo entre los que permanecen ocupados. El impacto positivo de la instalación de la EMN puede verse contrarrestado por el efecto de la racionalización cuando lo que se persigue es un mayor nivel de eficiencia productiva y el aprovechamiento de economías de escala. A su vez, los efectos negativos de la racionalización también se contraponen con la homogenización en términos cualitativos, lo que permite observar la preeminencia de trabajadores con mayores niveles de calificación y de productividad y, eventualmente, con acceso a mejores salarios. En términos regionales, los principales impactos positivos no se asocian con la proximidad a los mercados de consumo, sino con la cercanía a los lugares en los que residen los activos estratégicos de los que las filiales buscan apropiarse. En este sentido, es posible que la producción y los efectos sobre el empleo, al igual que en la estrategia anterior, estén más dispersos geográficamente.

Todas las cuestiones señaladas en términos del impacto sobre el empleo –pero también sobre otras variables agregadas, como la producción y el valor agregado– de la instalación de filiales de EMN muestra fuertes especificidades, como ya se mencionó, según el grado de desarrollo de los países. Aún en este contexto, es posible afirmar que la relevancia de estas inversiones sobre las principales variables agregadas no es la

misma cuando se considera una u otra región con menor grado de desarrollo relativo. Es por esto que, para contextualizar el análisis sobre la Argentina que se expondrá más adelante, a continuación se presentan los principales elementos que permiten caracterizar la inserción de las EMN en América Latina durante las últimas décadas.

### **Las principales evidencias sobre inversión extranjera directa en América Latina en los últimos veinte años**

Los países latinoamericanos se caracterizan por su papel como receptores de importantes montos de inversiones extranjeras y no así por ser emisores de capital. La apertura comercial, la desregulación y las privatizaciones que tuvieron lugar en gran parte de los países de la región durante la década del noventa posibilitaron que, especialmente por medio de las fusiones y adquisiciones (FyA), las empresas nacionales pasaran a ser parte de grandes EMN y que algunas de las empresas locales más importantes emprendieran un camino de expansión por medio de inversiones predominantemente intrarregionales. Cabe destacar, sin embargo, que la recepción de IED en la década mencionada estuvo fuertemente concentrada, y Brasil, México, la Argentina y Chile acapararon la mayor parte de los flujos (ver Sacroisky, 2006).

En la década del noventa la captación de IED predominó en el sector servicios y comercio. Esto estuvo vinculado fuertemente a la importante cantidad de privatizaciones y a la desregulación que se dio en la región. La industria manufacturera fue el segundo sector en el que se localizaron las inversiones (recibió más del 20% en la Argentina y en Brasil), concentrándose en las ramas de alimentos, químicos y equipos de transporte. En cuanto al sector primario, en la Argentina la IED se destacó en las ramas de petróleo y minería (un tercio de la inversión), mientras que en Paraguay y Uruguay sobresalieron las vinculadas con el sector agropecuario (ver Chudnovsky y López, 2007).

El proceso de privatización, en una primera etapa, implicó la compra de las empresas públicas involucradas y, en una segunda fase, su modernización y actualización, sobre todo a través de la reinversión de utilidades. Las primeras áreas que se privatizaron fueron las telecomunicaciones, la energía eléctrica y las líneas aéreas, luego se extendieron a otras actividades como infraestructura vial, portuaria, aérea, agua potable y correo. En algunos casos se extendió hacia recursos no renova-

bles como el petróleo. El crecimiento de los flujos IED a la región estuvo asociado a las fusiones y adquisiciones (totales o parciales). Estas, en un primer momento, fueron impulsadas por las privatizaciones cuando las empresas compradoras se hicieron cargo de empresas públicas ya instaladas y en funcionamiento, pero el segundo impulso se dio al final de la segunda mitad de la década del noventa cuando las empresas transnacionales compraron, en gran escala, empresas privadas nacionales. Las operaciones de fusiones y adquisiciones se concentraron en los servicios públicos, el sector financiero, los productos del petróleo, el transporte, el almacenamiento y las telecomunicaciones.

Durante los años noventa este proceso logró un avance sustancial, especialmente en aquellos países en los que el proceso de privatizaciones fue muy rápido (la Argentina, Chile, Honduras, Jamaica, México y Uruguay); en otros, como Brasil, Perú, Colombia y Paraguay, su crecimiento se dio después del 95. Así, hacia 1999 el volumen de las privatizaciones llegó a alcanzar una importante participación del producto bruto interno (PBI) en varios países (Perú, Bolivia, la Argentina, Brasil y México).

Tal como señalan Chudnovsky y López (2007: 11), en el marco del proceso de integración, el patrón de IED en el Mercosur se diferencia del que prevaleció en otras partes del continente, puesto que la explotación de materias primas y el acceso al mercado (nacional o regional) aparecen como los principales factores determinantes de la localización de la IED. En México y América Central, en cambio, predominaron las inversiones impulsadas por la búsqueda de eficiencia y dirigidas al sector industrial (incluyeron ramas como la automotriz, la de productos textiles y prendas de vestir, y la electrónica), con una fuerte orientación exportadora motivada por los bajos costos laborales y con escasos encadenamientos con las economías receptoras. Esta clara diferencia en los perfiles de IED recibidos se reflejó también en niveles diferenciales de competitividad internacional de ambos grupos de países, a favor de México y América Central (ver Bezchinsky *et al.*, 2007).

Otro elemento a destacar es que existen diferencias entre la región de México y América Central, y la de América del Sur, en cuanto a la procedencia de las inversiones, puesto que la mayor parte de las dirigidas a la primera región provienen de los Estados Unidos, mientras que las de América del Sur tienen su origen, predominantemente, en Europa.

La fuerte entrada de IED culminó entre finales de los noventa e inicio de los 2000, con excepción de Venezuela, Colombia y Bolivia, en los que la desaceleración en la entrada de capitales comenzó antes (ver Gómez

Meza, 2005). El final de esta tendencia asociada al ingreso de IED ha sido atribuido a diversos factores, entre los que cabe destacar la fuerte interdependencia económica característica de la nueva economía globalizada, la entrada en crisis de la economía estadounidense en 2001 y sus repercusiones en la mundial, y la detención del proceso de privatización de empresas públicas que, adicionalmente, encontraba una resistencia política cada vez más decidida, en ocasiones violenta, por lo que no fue posible enajenar los escasos activos que aún seguían en poder del Estado, especialmente en países como Bolivia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay.

Según la UNCTAD, el fuerte descenso en los flujos en 2001 se debió a la desaceleración del crecimiento en los países desarrollados y a la menor actividad bursátil, que llevaron a una desaceleración de nuevas inversiones internacionales, particularmente a través de FyA, que habían sido el motor del crecimiento previo (ver UNCTAD, 2002). La tendencia en los dos años siguientes se debió al lento crecimiento económico mundial, consecuencia de la recesión de algunos países –en particular, la zona del Euro y el Japón–, y a la disminución de las ganancias de las corporaciones.

Al momento de evaluar los efectos que la llegada de los capitales externos tuvieron sobre la generación de empleo en la región, y sobre la calidad de los puestos creados, cabe agregar que, a diferencia de lo que sucedía en las décadas del setenta y del ochenta, la flexibilización laboral se constituyó en una tendencia prácticamente generalizada en el escenario mundial de los noventa. En el marco del nuevo paradigma tecnoproductivo y la mundialización del capitalismo, se desplegaron métodos de producción, como el toyotismo, y de organización de la fuerza de trabajo, como círculos de calidad, *just in time/kan ban*, etcétera. Estas transformaciones se asocian a tendencias vinculadas a una mayor flexibilidad de los mercados laborales y cambios en la calidad de los puestos de trabajo, como la informalización, la precarización, la terciarización y la migración (predominantemente ilegal). En lo que se refiere específicamente a América Latina, Adolfo Ciudad (2002: 76) concluye que el grado de avance de las reformas laborales no ha sido similar en los diferentes países. Señala que en la Argentina y en Perú las reformas han sido más profundas y marcadamente flexibilizadoras. Que en Brasil, Colombia y Panamá se han introducido reformas, también flexibilizadoras pero menos extensas. Venezuela y República Dominicana han introducido reformas de carácter flexibilizador desde una perspectiva más bien garantista. En Chile, Ecuador, Guatemala y Nicaragua, la reforma de corte flexibilizador ha sido menor. En El Salvador y Paraguay, si bien ha habido

reformas de carácter generalizado, no presentan rasgos flexibilizadores. En Bolivia, Honduras, México, Uruguay, El Salvador y Paraguay, a pesar de la existencia de cambios que sugieren esa tendencia, no se puede hablar de reforma laboral en sentido estricto.

Los flujos de IED crecieron continuamente durante la década del noventa en toda la región. En los países que integran el Mercosur, las tendencias observadas son las mismas, aunque en cuanto a montos recibidos, Brasil y la Argentina superan ampliamente a Uruguay y a Paraguay. En términos de los empleos generados, destacan que las inversiones extranjeras poco pudieron hacer para disminuir las altas tasas de desempleo. De hecho, el crecimiento promedio del empleo (1,9%) en la región durante el período 1991-2003 estuvo por debajo del ritmo de crecimiento del PBI (2,6%) y de la población económicamente activa (2,3%) que se iba incorporando al mercado de trabajo (ver OIT, 2004). Según esta fuente, entre 1990 y 2003 se incrementó el empleo en el sector informal, de forma tal que cada diez nuevas personas ocupadas, seis trabajan en el sector informal. La participación del empleo informal en el total se incrementó del 42,8% al 46,7%. Además, el 90% de los nuevos ocupados lo hicieron en el sector privado y, específicamente, en servicios (ver Weller, 2004).

En todos los países, el empleo ofrecido por las filiales de EMN en la década de los noventa se incrementó, y Brasil fue en el que menos lo hizo. Sin embargo, la cantidad de empleos con respecto al tamaño de sus economías fue insignificante, además de que no se puede saber cuántos de ellos fueron realmente nuevos empleos. Sin embargo, existen estudios que demuestran que los empleos creados por las EMN durante los noventa fueron de mala calidad. Según Ernst (2005: 7), Dussel Peters (2000b) ha enfatizado la escasa participación de las multinacionales en México en términos de creación de empleo entre 1993 y 1998. Ramirez (2002) muestra que la creación de empleo en la industria automotriz de este mismo país, en el largo plazo, se vio limitada ya que los nuevos puestos manufactureros se crearon en la maquila, en empresas cuya tecnología fue transferida desde las casas matrices. En la Argentina, Kulfas, Porta y Ramos (2002) mostraron que las EMN contribuyeron al aumento de la productividad, a la vez que redujeron el número de empleos. Según estos autores, el número de trabajadores por empresa cayó en un 8% entre 1993 y 1997, y más aún en la industria manufacturera (13%). El sector servicios también enfrentó una caída de casi el 3% en el número de empleos por empresa. En el caso particular de la industria automotriz, de importancia central dentro de la industria manufacturera, la caída en las plantas

que pertenecen a EMN ya instaladas compensó por de más el crecimiento que se produjo por las nuevas ingresantes.

La entrada de empresas extranjeras en el comercio minorista se vio reflejada en una significativa suba en el empleo en la Argentina y en Brasil. Sin embargo, este fuerte aumento debería ser examinado a la luz de los efectos que la instalación de grandes cadenas de supermercados generaron en términos de la desaparición de pequeños comerciantes. En lo que respecta al empleo generado por EMN en el sector de productos químicos, el análisis de las mayores empresas de este tipo confirma un aumento significativo en comparación con el resto de la industria en la Argentina, en menor grado en Brasil y, en mucho menor grado, en México. En el caso de México, las EMN vinculadas a la computación y a la electrónica, en particular, crearon un número relevante de empleos durante los noventa, aunque sufrieron una tendencia declinante hacia el año 2000.

Un aspecto muy vinculado a la evolución del empleo es el de la participación en el pago total de salarios por parte de los sectores con alta participación de EMN. Ernst (2005: 20) muestra que, en aquellas industrias con mayor participación de estas empresas, los salarios se ubican claramente por encima del resto de las actividades. Lo anterior se vincula a la mayor productividad que generalmente se observa en ellas, relativa a las de capitales nacionales y a la alta proporción de trabajo calificado que contratan, muy por encima del promedio. Según se menciona en dicho estudio, en México, las empresas extranjeras pagan un 21,5% más de salarios a los trabajadores calificados y 3,3% a los no calificados. Aunque en menor medida, se observa la misma tendencia en la Argentina y en Brasil.

La situación al comenzar el nuevo milenio fue diferente. Mientras en la década del noventa el grueso de la IED se explicó por los ingresos recibidos en el sector servicios (con excepción de México en el que la maquila jugó un rol central), y en el marco de la privatización de activos públicos en todos los países analizados, en el nuevo contexto tuvo lugar una reorientación de la IED hacia actividades secundarias, aunque en Chile y la Argentina la explotación de los recursos naturales continuó siendo clave (ver Sacroisky, 2006). La composición de la IED recibida por las dos subregiones siempre ha presentado diferencias. México y la Cuenca del Caribe, en general, han recibido una mayor proporción de inversiones orientadas a la búsqueda de eficiencia, cuyo objetivo ha sido el establecimiento de plataformas de exportación de manufacturas. Por su parte, América del Sur ha recibido una mayor proporción de inversiones destinadas a la búsqueda de mercados de servicios y de manufacturas. Sin embargo,



existen excepciones: en Brasil, por ejemplo, se observa una tendencia incipiente a la expansión de las inversiones orientadas a la búsqueda de eficiencia en los sectores de la electrónica y la industria automotriz, pero es difícil predecir si esto se prolongará con la revaluación del real (ver Bezchinsky *et al.*, 2007).

Dentro del grupo de países en desarrollo, América Latina fue la única región en la que la IED se redujo continuamente a partir de la crisis de comienzos del milenio. Así, durante 2003 lo hizo por cuarto año consecutivo, mientras aumentaba tanto en Asia como en África. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su informe de 2003, explica que esto se debió al persistente retroceso de los flujos de fusiones y adquisiciones transfronterizas, principales motores que impulsaron el crecimiento de la IED durante los años noventa. La recuperación de los flujos mundiales tuvo lugar en 2004 y continuó en 2005 impulsada por un mayor nivel de fusiones y adquisiciones (FYA, tanto en valor como en cantidad). El valor de las FYA se incrementó un 88% en 2005. Estos niveles son similares a los que se alcanzaron en el primer año del *boom* de FYA que tuvo lugar entre 1999 y 2001. En cuanto al destino de los flujos de IED, la mayor parte de la recuperación quedó explicada en 2004 por el importante aumento experimentado por los países en desarrollo. No obstante, allí el desempeño fue heterogéneo, dado que América Latina y el Caribe recibieron, en 2005, ingresos de IED un 44% superiores al promedio del período 1995-1999, lo que mostró un aumento relativamente menor al de los países asiáticos. Tal como enfatizan estos autores, según cifras provistas por CEPAL-FMI, no solo hubo fluctuaciones en los montos de IED sino también en la composición de dichos flujos, ya que las privatizaciones perdieron su posición preponderante (Bezchinsky *et al.*, 2007: 30).

### **Comportamiento reciente de las empresas multinacionales en la Argentina (1993-2013). Abordaje metodológico**

En el caso particular de la Argentina, el análisis del impacto de la instalación de las empresas multinacionales sobre el producto y el empleo enfrenta importantes limitaciones que se asocian con cuestiones generales, pero también específicas, de la construcción de estadísticas en este país.

En lo que respecta a las cuestiones de aplicación general, la UNCTAD (2006) identifica un conjunto de elementos a tener en cuenta. En primer lugar, especialmente en relación con los países en desarrollo, existen po-



cos estudios que aborden el análisis de los impactos, lo que condiciona fuertemente la posibilidad de realizar generalizaciones sobre los resultados encontrados. Esta restricción se vuelve particularmente relevante cuando los estudios avanzan sobre firmas particulares, y no sobre el conjunto de empresas internacionalizadas que se instalan en una economía. En segundo lugar, también se derivan limitaciones analíticas de la imposibilidad de realizar interpretaciones contrafácticas, esto es, dar cuenta de la evolución del producto y del empleo en la economía receptora en un contexto en el que las inversiones no hubieran ocurrido. En tercer lugar, los efectos de la instalación de EMN sobre el empleo y el producto son directos e indirectos –a través de los derrames y relaciones que se establecen con la economía local–, y cuantitativos y cualitativos. Ambas cuestiones, si bien no impiden el análisis de estas relaciones en un plano teórico-conceptual, generan importantes restricciones para realizar una evaluación en términos empíricos.

En el plano específico de la Argentina, a las restricciones anteriores se suma la escasa información, especialmente a nivel de micro dato, que está disponible para el análisis del comportamiento de las EMN en el país, en general, y de sus impactos, en particular. La información relacionada con el comportamiento de las empresas suele presentarse sin una desagregación o especificación por origen del capital accionario, y una de las pocas excepciones en este sentido es la Encuesta a Grandes Empresas, que brinda información sobre las quinientas principales firmas en la Argentina.

De esta manera, aún en el contexto de las limitaciones metodológicas y de disponibilidad de información mencionadas, se acepta que la relevancia de las EMN en las economías receptoras y la internacionalización de las empresas nacionales aparece reflejada en la evolución de distintas variables (ver UNCTAD, 2006). Si bien el análisis propuesto en este capítulo pone el énfasis en el impacto de las inversiones extranjeras sobre el empleo, la interrelación entre esta dimensión y otras variables económicas se sustenta en la importancia que adquiere el contexto productivo (entre otros elementos) para explicar la evolución de distintos indicadores de empleo en las empresas multinacionales instaladas en la Argentina.

Así, el análisis que se presenta en las siguientes secciones considera la información publicada por el INDEC sobre quinientas grandes empresas en la Argentina, en el período 1993-2013. En particular, en este caso, se retomaron aquellos datos que permiten diferenciar, entre las anteriores, a las firmas nacionales de las extranjeras, especialmente en lo que respec-

ta a un conjunto de indicadores que dan cuenta del comportamiento de las quinientas grandes empresas en general, y de cada uno de los grupos definidos por origen del capital, en particular.

Las variables e indicadores considerados para evaluar el impacto de las EMN en la Argentina entre 1993 y 2013 son, entonces, los que se presentan en el cuadro 1.

En lo que respecta al tratamiento de la información, es preciso realizar tres consideraciones generales. En primer lugar, los valores monetarios nominales (valor de producción, valor agregado bruto, salarios deven-gados, utilidad y los indicadores derivados de estas variables) fueron expresados en valores constantes y se utilizó como deflactor el índice de precios internos al por mayor para junio de 1993. En este sentido, las variaciones que se retoman se refieren a cambios en los valores reales y no a los valores corrientes de cada variable.

En segundo lugar, para cada una de las variables se considera el comportamiento de las quinientas grandes empresas y, dentro de estas, de las firmas nacionales y de las EMN. Esto permite analizar el comportamiento de las empresas extranjeras en relación con el panel de las quinientas grandes en la Argentina, pero también con las empresas nacionales más importantes.

En tercer lugar, es importante mencionar que el análisis de la información presentada para el período 1993-2013 se concentra en cinco sub-períodos que responden a distintos momentos de la historia económica argentina reciente, dos asociados con el llamado “modelo de convertibilidad” (1993-1998 y 1998-2001) y otros tres vinculados con la posdevaluación (2001-2004; 2004-2008 y 2008-2013).

Teniendo en cuenta estas cuestiones, a continuación se presentan los principales resultados del análisis realizado, que consideró tanto la descripción general de las variables e indicadores retomados, como las interrelaciones que se observan entre ellos.

## **La evidencia sobre las empresas multinacionales en la Argentina entre 1993 y 2013**

A lo largo de los veinte años considerados, la importancia relativa de las empresas multinacionales en la Argentina, y en particular en el subuniverso de las grandes empresas de este país, ha mostrado variaciones que dan cuenta de su capacidad de adaptarse a distintos contextos nacionales.

**Cuadro 1.** Variables e indicadores considerados en el análisis de impacto

<b>Variable/ Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad/Medición</b>
Cantidad de empresas	Distribución de empresas nacionales y extranjeras dentro de las 500 grandes empresas.	Valor absoluto y proporción relativa.
Valor de producción (VP)	Ingresos provenientes de la actividad desarrollada por las empresas (producción de bienes, reparación, comercialización, intermediación prestación de servicios, etc.). Comprende también la variación de existencias de productos terminados y en proceso, y de los bienes de capital e intangibles producidos por la empresa para uso propio.	Valores a precios de 1993. Proporción relativa. Evolución (a precios de 1993) entre 1993 y 2013.
Valor agregado bruto (VAB)	Diferencia entre valor de producción y el consumo intermedio. Considera los sueldos y salarios, las contribuciones sociales, los impuestos sobre la producción, las amortizaciones y el excedente de explotación.	Valores a precios de 1993. Proporción relativa. Evolución (a precios de 1993) entre 1993 y 2013.
Utilidad	Se deriva de descontar del valor agregado a precios de productor las amortizaciones, los impuestos sobre la producción, netos de subsidios, los salarios y las contribuciones sociales, las indemnizaciones por despido y los ingresos devengados por intereses y rentas, netos de los egresos devengados.	Valores a precios de 1993. Proporción relativa. Evolución (a precios de 1993) entre 1993 y 2013.
Puestos de trabajo asalariados	Cantidad de puestos de trabajo asalariado, excluidos los trabajadores de las agencias de personal temporario y a aquellos contratados en el local que cobran por factura.	Valores absolutos. Proporción relativa. Evolución entre 1993 y 2013.
Salarios devengados	Comprenden el salario básico, horas extras, sueldo anual complementario, comisiones, premios, bonificaciones, gratificaciones, vacaciones gozadas, antigüedad, presentismo, adicional por título, personal a cargo, otros conceptos convencionales (que surgen de convenios colectivos) y toda otra remuneración en dinero o en especie devengada durante el año a favor de los asalariados sujeta o no a aportes y contribuciones.	Valores a precios de 1993. Proporción relativa. Evolución (a precios de 1993) entre 1993 y 2013.
Productividad por ocupado	Cociente entre el valor agregado bruto total y la cantidad de ocupados totales, en cada uno de los años considerados.	En miles de pesos de 1993. Valores. Evolución entre 1993 y 2013.
Ocupados por empresa	Cociente entre la cantidad de ocupados totales y la cantidad de empresas, en cada uno de los años considerados.	Valores. Evolución entre 1993 y 2013.
Salario por ocupados	Cociente entre el total de los salarios devengados y la cantidad total de ocupados, para cada uno de los años considerados.	En miles de pesos de 1993. Valores. Evolución entre 1993 y 2013.
Relación entre VAB y VP	Cociente entre el VAB y el VP, en cada uno de los años considerados.	Valores. Evolución entre 1993 y 2013.
Relación entre utilidad y VAB	Cociente entre el monto total de utilidad generado por el grupo de empresas y el VAB, en cada uno de los años considerados.	Valores. Evolución entre 1993 y 2013.
Relación entre salarios y VAB	Cociente entre el monto total de salarios devengados por el grupo de empresas y el VAB, en cada uno de los años considerados.	Valores. Evolución entre 1993 y 2013.

**Fuente:** elaboración propia a partir de información disponible en INDEC.

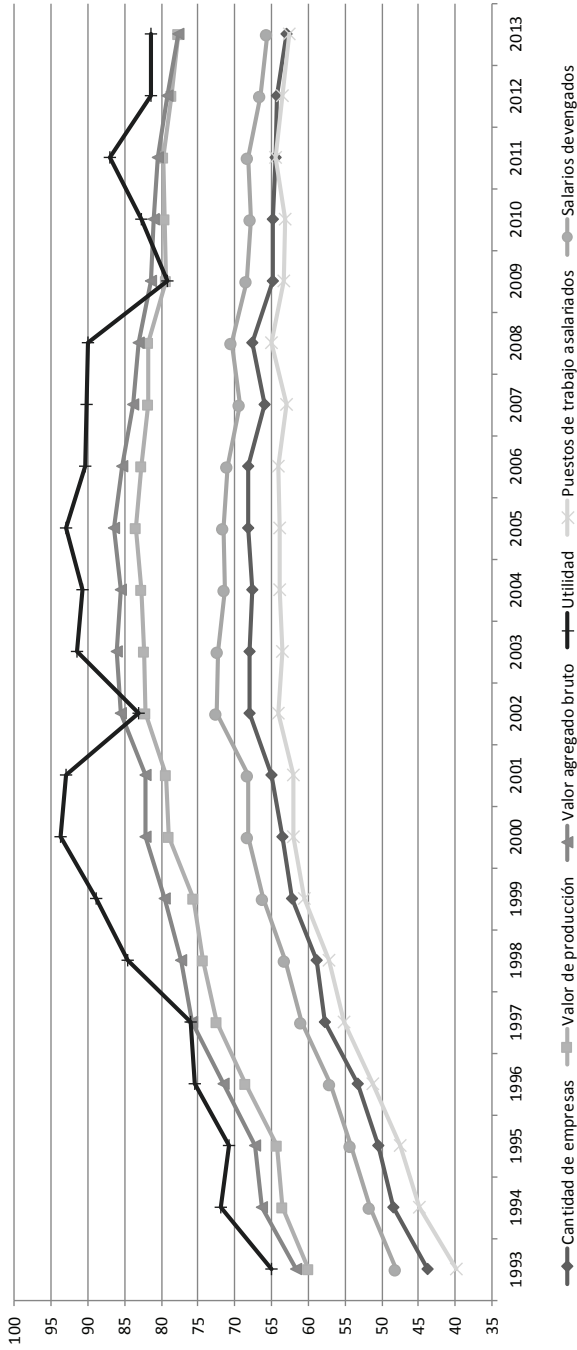
En parte, esa adaptación es producto de la emergencia y de la –aunque poco frecuente– retracción de incentivos para la instalación y operación en la Argentina, como consecuencia de estrategias que, la mayoría de las veces, se centran en el aprovechamiento de distintos recursos y ventajas derivadas de la dotación factorial y de los marcos regulatorios.

En este contexto, en el gráfico 1 se presentan los cambios evidenciados entre 1993 y 2013 en la participación relativa de las EMN en la Argentina, en variables como la cantidad de empresas, el valor de producción (VP), el valor agregado bruto (VAB), la utilidad, los puestos de trabajo generados y los salarios devengados. Como ya se mencionó, todo el análisis de esta sección se realiza teniendo en cuenta a las quinientas grandes firmas argentinas, por lo que los porcentajes, ratios y valores que se presentan deben entenderse en ese contexto.

Una primera cuestión que surge del gráfico 1 es el crecimiento que se observa en la participación relativa de las empresas multinacionales en todas las variables consideradas. Dicha tendencia es particularmente importante hasta el período 2001-2002, momento en el que tiende a estabilizarse o a evidenciar leves retrocesos en la importancia de este grupo de firmas. Sin embargo, es preciso destacar que en todas las variables analizadas, la participación de las EMN entre las quinientas grandes empresas de la Argentina se incrementó entre las puntas del período, aun cuando en algunos casos los puntos de partida ya eran suficientemente elevados. Así, los cambios de participación relativa que muestran una reconfiguración del panel de quinientas grandes empresas a favor de las empresas multinacionales son particularmente relevantes en relación con los salarios devengados, los puestos de trabajo asalariados y la cantidad de empresas: en estas tres variables, la mayor presencia relativa de las empresas nacionales de comienzos de los noventa se revierte rápidamente a partir de mediados de esa misma década. Por su parte, el valor de producción, el valor agregado y la utilidad son variables que ya mostraban una gran importancia de las empresas extranjeras en la estructura económica argentina de comienzos de los noventa, y esta tendencia no hizo más que profundizarse en los años siguientes.

En general, las modificaciones en la cantidad relativa de las EMN fueron acompañadas por un comportamiento similar en el resto de las variables. Frente al fuerte incremento de la importancia relativa de estas firmas que se dio entre 1993 y 2002, durante el período posdevaluación, la relevancia, especialmente de la cantidad de empresas, se muestra más estable (en torno al 60%) mientras que en otras variables las reducciones

**Gráfico 1.** Evolución de la participación relativa de las empresas multinacionales en la Argentina (1993-2013)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

con respecto a ese momento son más significativas. En cualquier caso, durante este período se abandonan las fuertes variaciones (especialmente con tendencia creciente) que habían caracterizado a la década anterior.

Otro rasgo importante es la inexistencia de grandes oscilaciones en todas las series consideradas. En este marco, la utilidad es la variable que evidencia un comportamiento diferenciado de esta tendencia, en tanto muestra una mayor variabilidad en el período de referencia. Particularmente, en dos momentos de fuerte crisis, uno interno (2001-2002) y otro internacional (2008-2009), es cuando se observa la mayor caída de la importancia relativa de las utilidades de estas firmas, sin que se modifiquen sustancialmente otras variables tales como la cantidad de empresas y de ocupados e, incluso, el VP y el VAB.

Si tenemos en cuenta estos elementos, es posible desarrollar un análisis pormenorizado de las variables más relevantes asociadas a la dinámica del empleo, para cada año y en relación con el panel de las quinientas grandes empresas y de las firmas nacionales en particular.

### Cantidad de empresas

Las empresas extranjeras, que en 1993 representaban el 44% de las quinientas más grandes de la Argentina, dieron cuenta del 63% en 2013, lo que pone en evidencia un fuerte incremento de la participación relativa de las EMN entre las puntas del período. Aunque con algunas diferencias, este comportamiento se mantuvo a lo largo de los distintos subperíodos considerados y, como contrapartida a la dinámica evidenciada por las EMN, las empresas nacionales experimentaron una paulatina reducción en su participación relativa. En particular, el rasgo más significativo en este sentido es el cambio de tendencia que se observa a partir de 1995, cuando se revierte el predominio de las empresas nacionales y estas pasan a ser superadas por EMN en el conjunto de las quinientas grandes empresas de la Argentina.

### Valor de producción

La evolución del VP de las quinientas grandes empresas (en adelante, GE) entre 1993 y 2013 muestra que el comportamiento generalizado de este grupo de firmas está fuertemente influido por la dinámica de las empre-

sas extranjeras, las que evidencian un fuerte crecimiento en relación con este indicador, entre las puntas del período analizado. Las empresas grandes nacionales, por su parte, muestran una tendencia creciente del valor de producción pero con tasas significativamente menores que en el caso anterior. La profundización sobre los dos grandes períodos que abarca este capítulo muestra algunas tendencias que parece interesante remarcar. En primer lugar, durante la convertibilidad, la evolución de la participación de las EMN en el valor de producción generados por las quinientas grandes empresas (del 60% del total de VP de las GE en 1993 al 74% en 1998, y al 79% luego de la crisis de 2001) se explica tanto por las tasas de crecimiento acumuladas en este grupo como por lo observado en relación con las grandes empresas nacionales. La contracara de esta evolución es la fuerte reducción en la participación del VP de las empresas nacionales que cayó un 27% entre 1993 y 1998, y luego un 15% desde la crisis de la convertibilidad hasta 2001.

### Valor agregado bruto

El comportamiento del valor agregado bruto en este grupo de firmas es similar al del valor de producción y, nuevamente, se observa un fuerte condicionamiento de las empresas extranjeras sobre el grupo total de las quinientas grandes empresas. En cualquier caso, se repite también la tendencia creciente entre puntas del período. Las tendencias generales muestran que las EMN tuvieron una mayor participación que las empresas nacionales en la generación de valor, la que, incluso, se incrementó hasta avanzado el período de posconvertibilidad. Sin embargo, esta diferencia tendió a desaparecer hacia el final del lapso considerado. Lo anterior surge a partir de una proporción de valor agregado en relación con el VP del 42% en las EMN, en 1993, frente a un 39% en las empresas nacionales; del 44% frente al 37% en 1998 y 2001, hasta llegar a una participación semejante en ambos grupos, del 41% en 2013.

### Utilidad

Como en los casos anteriores, la utilidad de las quinientas grandes empresas en la Argentina aparece fuertemente condicionada por el comportamiento de las grandes EMN incluidas. En 1993, la participación de las

utilidades de las EMN en la utilidad total de las mayores empresas en la Argentina era de un 65%. Esta proporción creció continuamente hasta el año 2000, cuando llegó a representar el 94% del total de las ganancias de este grupo. Con solo un año de baja, en que llegó al 83% (2002), en el resto de los años del período 2001-2008 la participación relativa se mantuvo un porcentaje cercano al 90%. A partir de este último año y hasta 2013, la proporción de las utilidades de las EMN rondó el 80%.

### Puestos de trabajo asalariados

El gráfico 2 muestra la cantidad de trabajadores asalariados ocupados por las quinientas grandes empresas en la Argentina, en general, y las firmas nacionales y extranjeras incluidas en ese grupo, en particular. Una cuestión a destacar a partir de este gráfico es que mientras que a comienzos de los noventa las empresas nacionales incluían a una mayor proporción de trabajadores, esta tendencia se revierte a partir de 1996 y, de aquí en adelante, son las EMN las que explican la mayor cantidad de empleo generado por las grandes empresas en la Argentina. A su vez, el crecimiento de la ocupación en las EMN fue más pronunciado que en las empresas nacionales, lo que puede explicarse, en parte, por el fuerte crecimiento mencionado en las empresas extranjeras radicadas en este país.

Así, las EMN representaban un 40% de los puestos asalariados al comienzo del período analizado, proporción que se elevó al 63% en 2013. Coherente con la evolución del resto de las variables analizadas, durante los años noventa y hasta 2002, esta participación creció continuamente hasta alcanzar un valor cercano al 64%, que es el que mantuvo incluso en años más recientes.

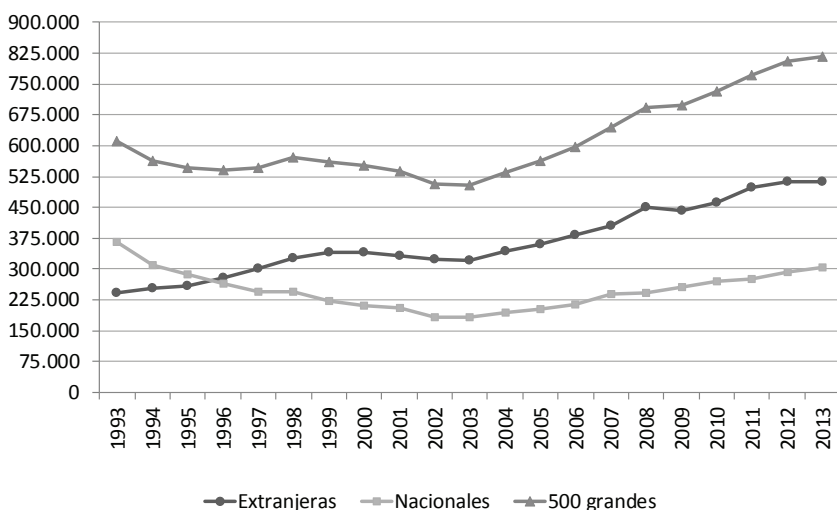
La estabilidad en las proporciones relativas se da en un contexto en el que tanto las empresas nacionales como las extranjeras aumentan la cantidad de ocupados, aunque con distinta importancia en los diferentes subperíodos entre 1993 y 2013. En particular, los aumentos en las EMN se produjeron fundamentalmente en los primeros años de la convertibilidad, entre 1993 y 1998, cuando la ocupación creció en un 34% frente a la disminución en prácticamente el mismo porcentaje en las empresas nacionales (EN). Luego, en la posconvertibilidad, el mayor aumento se dio entre 2004 y 2008 (31% vs. 25% en las EN) y, hacia el final del período, se observa un incremento relativamente menor de la ocupación en estas



firmas frente a las EN, lo que llevó a la estabilización en su participación relativa.

**Gráfico 2.** Evolución de la cantidad de puestos de trabajo asalariados en las empresas nacionales, extranjeras y el total de las quinientas grandes de la Argentina que las incluye (1993-2013).

En cantidad de personas



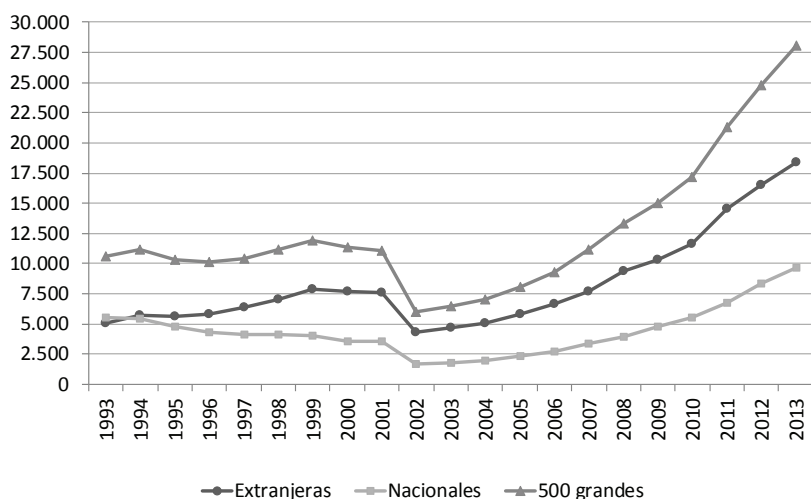
**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

## Salarios devengados

La evolución de los salarios devengados por las empresas nacionales y extranjeras se presenta en el gráfico 3. Lo primero que se destaca es el fuerte crecimiento de las remuneraciones reales entre las puntas del período en las quinientas grandes empresas en general, y cada uno de los grupos en particular. A lo largo de los años, la evolución en las quinientas grandes empresas (nacionales y extranjeras en particular) se dio de manera homogénea, pero lo que se diferencia significativamente es la tasa de crecimiento experimentada, que fue ampliamente superior en las empresas multinacionales, especialmente a fines de la década del noventa y a mediados de los 2000.

La participación de las EMN en el pago de salarios era del 48% en 1993, ocho puntos mayor que la participación en el total de puestos de trabajo. Esta proporción creció continuamente hasta llegar al 73% en 2002 y, posteriormente, se mantuvo en torno a esos valores, con una tendencia más clara hacia la baja a partir de 2009, que redundó en una caída de la participación hasta el 66% al finalizar el período de análisis.

**Gráfico 3.** Evolución de los salarios devengados por las quinientas empresas, nacionales y extranjeras, de la Argentina (1993-2013) (en pesos de 1993)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

Esta tendencia obedece al comportamiento complementario entre empresas nacionales y extranjeras. Así, se observa que los salarios pagados por las EMN entre 1993 y 1998 crecieron un 38%, frente a una disminución del 25% en las EN. Si bien esta tendencia se vio favorecida por el aumento en la cantidad de empresas, el aumento en la participación salarial del grupo de EMN es mayor al de su participación en la cantidad de empresas. Durante la crisis de la convertibilidad el aumento de las EMN fue del 7%, mientras que en las EN los salarios devengados totales se reducían un 15%. Luego, en la posconvertibilidad, los salarios de las EMN se redujeron un 34% entre 2001 y 2004, a la par de una reducción

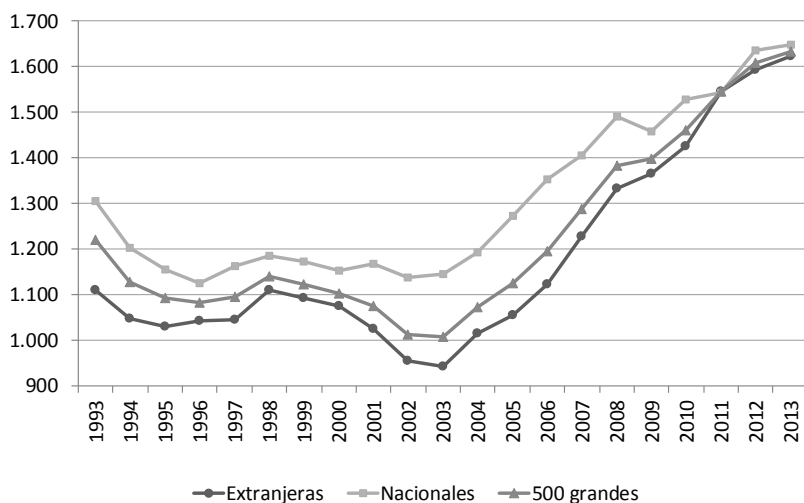
del 43% en las EN y, aunque se recuperaron entre 2004 y 2008, los gastos en concepto de remuneraciones en las EMN crecieron en menor medida que en las EN (87% vs. 96%, respectivamente). Finalmente, entre 2008 y 2013 las empresas extranjeras aumentan la masa salarial en un 96%, mientras que en el total de las nacionales este incremento fue del 144%. Todo esto se produce en un contexto en el que se redujo la cantidad de empresas extranjeras entre las quinientas grandes (7%) y se incrementó la participación de las nacionales.

### Ocupados por empresa

En el gráfico 4 se presenta la evolución de la cantidad promedio de ocupados por empresa, entre 1993 y 2013. Con excepción de 2010, en cada uno de los años de este período el tamaño promedio de las empresas nacionales fue superior al de las empresas extranjeras. A su vez, en ambos tipos de firmas se observa, a través del tiempo, una tendencia hacia el aumento en la cantidad promedio de ocupados.

En este contexto, se observa que durante el primer subperíodo de convertibilidad (1993-1998) hubo un estancamiento en la cantidad de ocupados en las EMN, que coincidió con una reducción del 9% en las EN. Luego, ante la crisis, las reducciones se dieron en ambos grupos de firmas, pero fueron en este caso las EMN las que mostraron un peor comportamiento relativo, con caídas del 8% y el 1%, respectivamente. Así, en 2001, la diferencia de ocupados por empresa se había achicado, mientras que, en promedio, las EMN tenían 1025 empleados y las EN, 1168. Una vez atravesado el inicio de la posconvertibilidad, cuando se produjeron leves modificaciones entre 2001 y 2004, tanto las EMN como las EN aumentaron los puestos ocupados por empresa (en 31% y 25%, respectivamente) y continuaron con esta tendencia entre 2008 y 2013 (22 y 11% de crecimiento, respectivamente). Como consecuencia de esta evolución, la cantidad promedio de ocupados fue de 1623 en las empresas extranjeras y de 1648 en las nacionales.

**Gráfico 4.** Evolución de la cantidad de ocupados promedio por empresa, en las quinientas empresas, nacionales y extranjeras, de la Argentina (1993-2013)



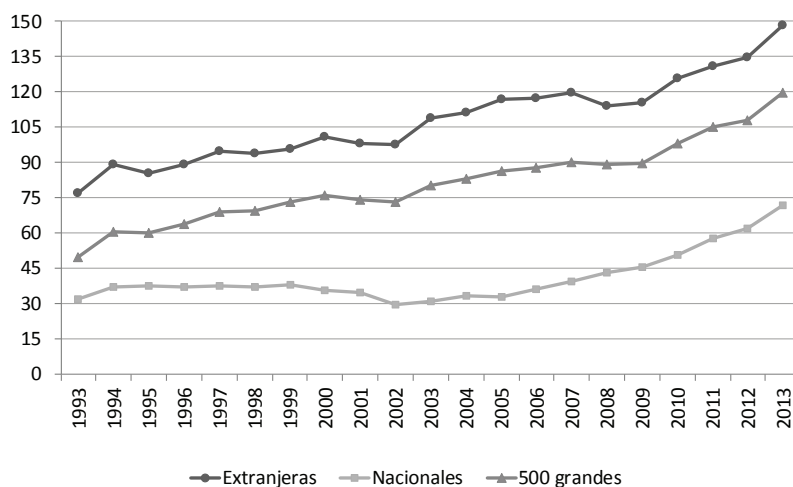
**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

Fernández Bugna y Porta (2011) realizan un análisis similar al presentado, con el mismo panel de grandes empresas. Así, al analizar el impacto de la IED sobre el nivel de empleo en la Argentina, los autores encuentran que los procesos de racionalización y modernización llevados adelante por las EMN durante los años noventa, basados en la introducción de tecnologías que tornaron la producción más capital-intensiva, dieron lugar a caídas y a una racionalización en el número de trabajadores. Este proceso se verificó con mayor intensidad en el sector manufacturero, en el que las empresas de capital extranjero redujeron su nómina de personal, en promedio, en un 12,7% en el mismo período, aunque se produjo también una reducción de la cantidad media de trabajadores en las empresas de servicios del orden del 2,7% entre 1993 y 1997 (ver Kulfas, Porta y Ramos, 2002). Por su parte, entre 2002 y 2004, sostienen que el empleo medio por empresa creció el 6,8%, aunque esta variación positiva no fue suficiente para recuperar los niveles de 1998.

## Productividad

La productividad por ocupado se mide, en este caso, a partir del promedio de VAB generado por cada ocupado. El gráfico 5 muestra esta evolución, en la que sobresalen dos cuestiones principales. Por un lado, se observa una tendencia creciente entre las quinientas grandes empresas a lo largo de todo el período, aunque con algunas reducciones en los últimos años de la convertibilidad. Por otro lado, se destaca el mejor desempeño relativo de las empresas extranjeras que integran este panel, con diferencias relativamente estables con respecto a las empresas nacionales a lo largo de todo el período.

**Gráfico 5.** Evolución de la productividad por ocupado, en las quinientas empresas, nacionales y extranjeras, de la Argentina (1993-2013)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

Las EMN y las EN partieron de niveles de productividad muy diferentes en 1993: las primeras generaban, en ese año, dos veces y media más VAB por ocupado que las empresas nacionales. Esta diferencia se mantuvo durante toda la convertibilidad y llegó a ser de tres veces y media entre 2003 y 2005, para luego comenzar a disminuir hasta llegar al final del período, cuando las EMN eran doblemente productivas que las nacionales.

La evolución relativa de la productividad de ambos grupos explica esta tendencia, puesto que luego de un subperíodo de crecimiento en la productividad de ambos grupos entre 1993 y 1998 (22% en las EMN y 16% en las EN) se observa que, tanto en la crisis de la convertibilidad, como en los primeros años del nuevo milenio, las empresas extranjeras continuaron aumentando su productividad mientras que las nacionales la redujeron. Hay que destacar, en cambio, el fuerte incremento que se dio en este indicador entre las EN entre 2004 y 2008 (31%), y entre 2008 y 2013 (66%), impulsado básicamente por un aumento notable del valor agregado generado por este grupo, que fue acompañado también por incrementos en el empleo, aunque en este caso, en niveles significativamente menores.

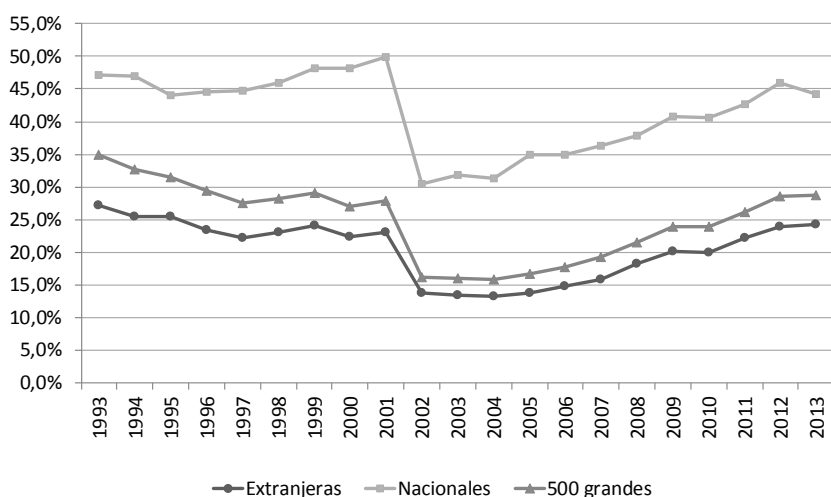
### Salarios devengados como proporción del VAB

La evaluación de la participación de los salarios en el VAB parte de los datos presentados en el gráfico 6. Uno de los resultados más destacados en este sentido es la evolución coincidente de las empresas nacionales y extranjeras, que determina el comportamiento del panel de las quinientas grandes empresas. El quiebre que puede observarse responde al cambio de régimen macroeconómico que se produce en 2002, el que afectó particularmente la evolución del indicador entre las empresas nacionales. Luego, la recuperación se dio en ambos grupos de firmas, aunque con niveles diferenciales de profundidad en las oscilaciones.

Entre 1993 y 1998, se observa una reducción en el coeficiente de salarios pagados como proporción del valor agregado (VA) que alcanza al 15% entre las empresas extranjeras y al 3% en las EN. Luego, durante todo el período de posconvertibilidad (2004-2013) se observa un aumento en dicho coeficiente que se dio en mayor medida entre las EMN que entre las EN. Sin embargo, un aspecto que llama particularmente la atención en relación con este indicador es la diferencia que se observa desde comienzos de la convertibilidad entre las participaciones de los salarios en el VA de las firmas. Así, mientras que en el año 1993 los salarios representaban, en promedio, cerca de un cuarto del VA generado (27%) por las empresas multinacionales, entre las EN dicho porcentaje llegaba casi a representar la mitad de su VA (47%). Esta diferencia se mantuvo, en general, durante todo el período examinado. Sin embargo, por ejemplo, para 2008 se observa una disminución del peso de los salarios en el VA de ambos grupos, ya que los salarios representaron el 18% del VA de las EMN y el 38% en las

EN. Lo anterior, que se dio luego de la fuerte caída en el ratio salarios/VA que se produjo al comienzo de la posconvertibilidad, y que luego no llegó a ser compensada por los fuertes aumentos salariales devengados, se reflejó en el fuerte aumento observado en las utilidades de ambos grupos en este subperíodo de crecimiento económico.

**Gráfico 6.** Evolución de la participación de los salarios devengados en el VAB, en quinientas empresas, nacionales y extranjeras, de la Argentina (1993-2013)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC)

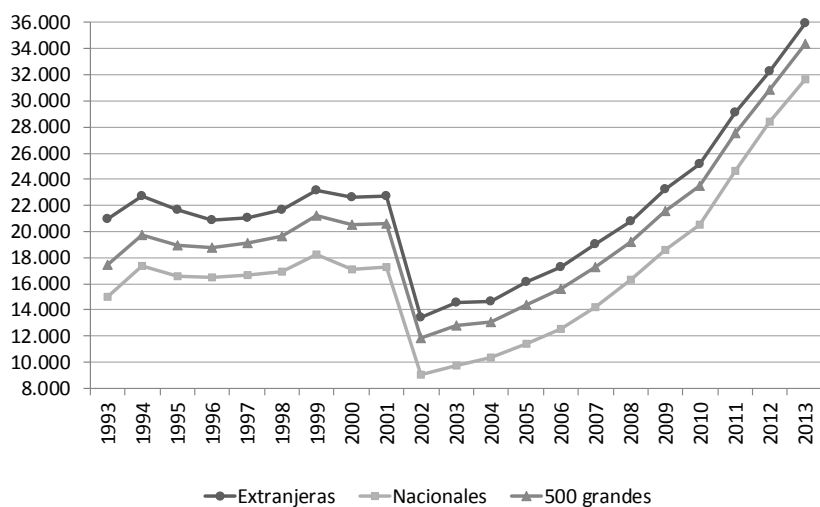
## Salarios por ocupado

En el gráfico 7 se presenta la evolución del salario promedio por ocupado de los distintos tipos de firmas. Como en el caso anterior, el quiebre más significativo a lo largo del período 1993-2013 se asocia con el fin de la convertibilidad y luego se destaca, en todos los casos, una importante recuperación que lleva a superar ampliamente la retribución por ocupado registrada al comienzo del período.

A su vez, es importante mencionar que los cambios que surgen al considerar la evolución del salario promedio por ocupado por estas

empresas van en el mismo sentido que la evolución de la totalidad de salarios devengados por cada grupo de firmas, excepto en el comienzo de la convertibilidad, como consecuencia de la fuerte reducción que simultáneamente se daba en la cantidad de EN que componían el grupo de grandes empresas.

**Gráfico 7.** Evolución de los salarios promedio por ocupado, en las quinientas empresas, nacionales y extranjeras, de la Argentina (1993-2013)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Encuesta a Grandes Empresas (INDEC).

El salario promedio por ocupado que pagaban las EMN en 1993, de 20.993 pesos en junio de ese año, era significativamente mayor que el de 15.044 pesos registrado en las EN, lo que da como resultado una brecha entre ambos tipos de empresas del 28%. Esta distancia se mantuvo alrededor de ese nivel y llegó a trepar al 35% en 2005, para luego comenzar a decrecer y llegar a ser del 12% en 2013. En este último año, el salario promedio de las EMN llegó a ser de 35.965 pesos, a precios de 1993, y en las empresas nacionales de 31.671 pesos.

Respecto del nivel de salarios, Fernández Bugna y Porta (2011) retoman datos de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC y, a partir de ellos, no encuentran evidencias de efectos de la IED sobre el salario promedio,



aunque sí constatan una mayor desigualdad salarial en presencia de EMN, producto del empleo de una mayor proporción de trabajadores calificados por parte de estas firmas, en relación con las EN. En este sentido, y acorde a lo sostenido también por autores como López y Orlicki (2007) (citados en Fernández Bugna y Porta, 2011), las EN habrían contribuido a la expansión de la desigualdad salarial en la Argentina (ver López y Orlicki, 2007), y autores como Görg, Strobl y Walsh (2007), por otra parte, vinculan los mayores salarios de las EMN a las estrategias de las mismas para evitar la rotación del personal que capacitan.

## Conclusiones

Desde comienzos de la década del noventa, tanto la economía argentina como otras economías de la región, asistieron a un proceso creciente de extranjerización que se pone en evidencia al analizar la participación de las EMN dentro de la estructura productiva de estos países. En el caso particular de la Argentina, lo anterior se hace especialmente evidente en el marco del análisis de las quinientas empresas más grandes del país, y se acentúa al observar que el cambio de régimen macroeconómico que tuvo lugar a partir de la devaluación de 2002 no parece haber implicado un cambio de tendencia en este sentido. Todo lo contrario: las medidas tomadas en relación con el comercio internacional, sumado a un contexto mundial caracterizado por momentos de fuerte crisis y retracción económica, parecen haber operado conjuntamente para profundizar la importancia de la instalación de las empresas multinacionales en la Argentina.

El análisis de la participación de estas firmas, *vis à vis* las grandes nacionales, es concluyente para todas las variables consideradas en los veinte años que van desde 1993 hasta 2013: el incremento de la importancia de las EMN entre las quinientas grandes que operan en el país se observa en la cantidad de empresas y de puestos de trabajo generados, y en la proporción del valor agregado, del valor de producción, de la masa salarial y de las utilidades que se explican a partir de estas firmas. En general, la tendencia es creciente hasta el período 2005-2006 y, a partir de aquí, se observan retrocesos que aún están muy alejados de los valores iniciales de 1993. Una excepción en este sentido lo representa el comportamiento de las utilidades, pero no por la evolución tendencial, sino por las fuertes oscilaciones intermedias.

El peso significativo que ganan las EMN entre las quinientas grandes hizo que gran parte de la evolución total de este último grupo, durante el período analizado, se explique por el comportamiento de las primeras. Esto es así tanto para las variables mencionadas como para los indicadores que resultan de la interacción entre estas, y para contextos de crecimiento o retracción.

En este marco general, es importante destacar algunas especificidades asociadas con el comportamiento de cada variable y de cada indicador, especialmente cuando se comparan las empresas extranjeras con las nacionales. Así, se observa que:

- La cantidad de empresas se incrementa significativamente, a tal punto que a partir de 1995 la cantidad de EMN entre las quinientas grandes siempre fue superior a la cantidad de firmas nacionales.
- A lo largo de todo el período, y en parte como consecuencia de lo anterior, el valor bruto de producción, el valor agregado bruto y los niveles de utilidad de las EMN mostraron un notable crecimiento que marcó la evolución del conjunto de las quinientas grandes empresas. En este contexto, las diferencias relativamente pequeñas entre el grupo de las nacionales y el grupo de las extranjeras tendieron a ampliarse.
- En materia de empleo y salarios, sin embargo, la dinámica mostró algunas particularidades. Especialmente entre 2001 y 2013, la tasa de crecimiento acumulada de los puestos de trabajo de cada uno de los grupos fue relativamente similar, mientras que la masa salarial creció más entre las nacionales que entre las extranjeras. Es importante mencionar que las empresas domésticas también evidenciaron un crecimiento de los niveles de utilidad que estuvieron muy por encima de los prevalecientes entre las EMN que integran las quinientas grandes.
- En promedio, las empresas grandes nacionales evidenciaron, a lo largo de todo el período, un mayor tamaño relativo que las EMN, aunque es preciso mencionar dos cuestiones adicionales. Por un lado, en 2010 se produce una equiparación pero, rápidamente, se vuelve a la tendencia observada en años anteriores. Por otro lado, aunque las oscilaciones de este indicador son similares a lo largo

de todo el período, la caída del período 2002-2003 fue levemente más pronunciada entre las empresas extranjeras.

- Las EMN se caracterizan, en promedio, por niveles superiores de productividad que las empresas nacionales a lo largo de todo el período. Sin embargo, entre las empresas nacionales el comportamiento muestra menores oscilaciones (u oscilaciones menos pronunciadas) que pueden asociarse parcialmente con la mayor estabilidad del empleo. En este marco, en el período 1993-2001 los aumentos más significativos de productividad laboral se dieron entre las empresas extranjeras, mientras que en la década siguiente, los mayores incrementos se evidenciaron entre las firmas nacionales. El comportamiento evidenciado por las EN durante el último tramo analizado permitió reducir levemente la brecha que se evidenciaba a comienzos de los noventa.
- La participación del salario dentro del valor agregado bruto fue superior en las empresas nacionales que en las extranjeras en todo el período bajo análisis. Sin embargo, es importante destacar que entre los dos años extremos considerados se observó una caída en esta participación que rondó los tres puntos porcentuales en cada caso. En conjunto, entre 1993 y 2001 las empresas nacionales aumentan la importancia de los salarios a expensas de la retribución de otros factores de producción, mientras que entre las extranjeras esta proporción disminuye. Entre 2001 y 2013, por su parte, se observa un comportamiento exactamente inverso, aun cuando la participación de los salarios en el valor agregado bruto sigue siendo mayor entre las firmas argentinas.
- Finalmente, después de una abrupta caída en el período 2001-2002, el salario por ocupado se recompone fuertemente entre este último año y 2013. En este contexto, y al igual que en el período previo, son las empresas multinacionales las que evidencian un mayor nivel relativo. La recuperación del salario fue mucho mayor entre las empresas argentinas, aunque este incremento no fue suficiente para alcanzar los valores erogados por las EMN.

De esta manera, los resultados del análisis realizado ponen en evidencia que, en el contexto de un fuerte aumento en la participación relativa de las EMN entre las quinientas grandes de la Argentina, el incremento de la participación relativa de estas empresas en el resto de los indicado-

res fue de menor magnitud. Esto implica que, al menos en este grupo de firmas, si bien no puede sostenerse la existencia de impactos negativos, los efectos positivos son mayores en términos potenciales que reales.

Quedan pendientes algunas cuestiones que resulta difícil evaluar a partir de la información disponible. Una pregunta obligada, en este sentido, se refiere al tipo de estrategias que subyacen al aumento de la participación relativa, más específicamente, a su continuidad o transformación. En la misma dirección, no es posible analizar el comportamiento diferenciado entre las empresas multinacionales a partir de variables estructurales que, en el marco de la estructura económica argentina, resultan centrales para explicar la heterogeneidad de conductas. Así, aun en el universo reducido de las quinientas grandes empresas que operan en la Argentina, resulta complejo (en términos de información) realizar estudios que complementen el origen del capital de las firmas con el sector de actividad y la procedencia, entre otras cuestiones. Por su parte, tal como se mencionó anteriormente, la información sobre el resto de las EMN (esto es, las que no se incluyen en la muestra de las quinientas grandes) resulta ser mucho más difícil de obtener.

Las debilidades anteriores en los sistemas de información restringen las posibilidades de realizar estudios de impacto, los que ya de por sí presentan la complejidad de evaluar dinámicas económicas con un fuerte componente contrafactual. Si se avanza del plano cuantitativo (cuánto se produjo, cuánto valor agregado se generó, cuántos puestos de trabajo se crearon) al cualitativo (qué se produjo, en qué actividades se concentró la agregación del valor, cuáles son las condiciones laborales de los puestos de trabajo generados) las limitaciones son aún mayores. En cualquier caso, tanto en el plano cuantitativo como en el cualitativo, conocer el verdadero impacto de la instalación de empresas multinacionales en la Argentina requiere superar estos obstáculos y profundizar en la búsqueda y el análisis de la información.

## Bibliografía

Bezchinsky, Gabriel; Dinenzon, Marcelo; Giussani, Luis; Caino, Omar; López, Beatriz y Amiel, Silvia (2007). *Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad*. Documento de Proyecto. Buenos Aires: CEPAL.

- Ciudad, Adolfo (2002). "Reformas laborales y procesos de integración en los países de la OEA: 1980-2000". *Oficina Internacional del Trabajo*, OIT n° 147, pp. 1-104.
- Chudnowsky, Daniel y López, Andrés (2002). *Integración regional e inversión extranjera directa: el caso del Mercosur*. Buenos Aires: Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- \_\_\_\_\_ (2007). "Inversión extranjera directa y desarrollo: la experiencia del Mercosur". *Revista de la CEPAL*, n° 92, Chile, pp. 7-24.
- Dunning, John (1988). *Explaining International Production*. Londres: Unwin Hyman.
- Dussel Peters, Enrique (2000). "La inversión extranjera en México". *Serie Desarrollo Productivo*, n° 80, pp. 1-103.
- Ernst, Christoph (2005). "The FDI-employment link in a globalizing world: The case of Argentina, Brazil and México". *Employment Strategy Papers*, OIT, n° 2005/17, p. 145.
- Feenstra, Robert (1998). "Integration of trade and disintegration of production in the global economy". *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 4, pp. 31-50.
- Fernández Bugna, Cecilia y Porta, Fernando (2011). "Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva". En Novick, Marta; Palomino, Héctor y Guerra, María (coords.), *Multinacionales en la Argentina: Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, pp. 43-71. Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el desarrollo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Gómez Meza, Alberto (2005). "La inversión extranjera directa y sus efectos en el empleo en América Latina (En el marco del ALCA y las integraciones regionales)". Informe final del concurso: ALCA, procesos de dominación y alternativas de integración regional. Programa Regional de Becas CLACSO.
- Görg, Holger; Strobl, Eric y Walsh, Frank (2007). "Why do foreign-owned firms pay more? The role of on-the-job training". *Review of World Economics*, vol. 143, n° 3, pp. 464-482.

- Kulfas, Matías; Porta, Fernando y Ramos, Adrián (2002). “Inversión Extranjera y Empresas Transnacionales en la Economía Argentina”. *Serie Estudios y Perspectivas*, n° 10, Buenos Aires, CEPAL.
- López, Andrés, y Orlicki, Eugenia (2007). *Innovación y mecanismos de apropiabilidad en el sector privado en América Latina*. Documento de Trabajo n° 30 de CENIT.
- OIT (2004). *Panorama laboral en América Latina y el Caribe*. Oficina Internacional del Trabajo, OIT, Ginebra, Suiza.
- Puig Gómez, Albert (2003). “La inserción territorial de las empresas multinacionales en los países de Europa Central. El papel de la estrategia global”. *Revista de Economía Mundial*, n° 8, pp. 23-48.
- Ramirez, Miguel (2002). “Foreign direct investment in Mexico and Chile: a critical appraisal”. En Baer, Werner y Miles, William (eds.), *Foreign direct investment in Latin America: Its changing nature at the turn of the century*, pp. 409-423. Nueva York: The Harworth Press.
- Sacroisky, Ariana (2006). “La Inversión extranjera directa en la post-convertibilidad. Principales tendencias en un nuevo patrón de crecimiento”. Documento de Trabajo n° 12, CEFID-AR.
- UNCTAD (1994). *World Investment Report 1994. Transnational Corporations, Employment and the Workplace*. Ginebra: Naciones Unidas.
- \_\_\_\_\_ (2002). *World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Ginebra: Naciones Unidas.
- \_\_\_\_\_ (2006). *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Nueva York-Ginebra: Naciones Unidas.
- Weller, Jürgen (2004). “El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia”. *Revista de la CEPAL*, n° 84, pp. 159-176.

# Relaciones laborales y negociación colectiva: un análisis sobre los convenios colectivos de trabajo en empresas multinacionales\*

Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Picchetti

## Introducción

Desde hace tres décadas, el sistema económico mundial funciona 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, y que adapta instituciones, sistemas políticos y prácticas sociales a sus necesidades de acumulación (ver Aronskind, 2015). En este sentido, las EMN han sido actores predominantes de la economía mundial, lo que las convirtió en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas ideológicas culturales de carácter transnacional que trascienden los ámbitos de los Estados nacionales (ver Sklair, 2003). Dentro de esas prácticas podemos referir a aquellas vinculadas con las relaciones laborales. Una vasta literatura internacional ha dado cuenta de las modificaciones que las EMN introducen en las relaciones laborales de los diferentes países de instalación con el fin de homogeneizar las prácticas de empleo a nivel mundial (ver Antenas Collderram, 2008; Pulignano, 2006; Edwards *et al.*, 2007; Muller *et al.*, 2001; Vernon y Ress, 2001; Edwards *et al.*, 2005; Gunnigle *et al.*, 2007).

---

\* Este capítulo corresponde a una versión ampliada y corregida de la presentación realizada en el III Congreso Uruguayo de Sociología en el 2014.

Diversas investigaciones sostienen que estas prácticas han generado una tendencia a escala internacional hacia la homogeneización y flexibilización de las relaciones laborales, con eje en la transformación de las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individualizadas. Estas formulaciones suponen un vuelco en las relaciones laborales tradicionales, así como también en las formas de gestión de la fuerza de trabajo (ver García Calavia, 2001; Alós Moner, 2008; Hyman, 2001).

A partir de un análisis cuantitativo de 204 convenios colectivos de trabajo (CCT)<sup>1</sup> homologados entre 2005 y 2014 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) a nivel de empresa, este capítulo tiene dos objetivos. El primero de ellos, consiste en formular una tipología analítica que permita establecer, a partir del estudio y sistematización de los CCT las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Esto nos dará la posibilidad de echar luz sobre las estrategias en torno a las relaciones laborales que se desarrollan en las EMN en la Argentina. Por otro lado, a partir de lo anterior, se intenta conocer cuál es la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN, al tener en cuenta variables estructurales como el país de origen de las firmas, la actividad económica en la que se desarrollan y el tamaño. Para ello utilizamos el coeficiente Z, ya que permite observar el grado de asociación entre las variables analizadas.

Estos objetivos a su vez parten de los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las estrategias de las EMN en torno a las relaciones laborales?, ¿existen prácticas convergentes en torno a la negociación colectiva?, ¿se observan diferencias en las estrategias empresarias en relación con las variables estructurales?

El análisis de los CCT constituye un recurso central en este tipo de investigaciones por dos cuestiones. En primer lugar, nos permite construir un corpus lo suficientemente significativo y representativo para

---

**1** Los CCT conforman un cuerpo de normas que regulan las condiciones de trabajo en las empresas, que deben ser homologados por el Estado, y si bien tienen una fecha de duración estipulada, también tienen la capacidad de mantenerse vigentes mientras no se negocie uno nuevo. Esto, que se denomina “ultra actividad”, protege a los trabajadores de cualquier demora que pueda surgir en los procesos de negociación. Los CCT pueden ser firmados a nivel de actividad entre las cámaras empresarias reconocidas en el sector y el sindicato, o bien a nivel de empresa y con el sindicato de la actividad correspondiente (en la medida en que en la Argentina no existen sindicatos de empresa). Los CCT, junto con los acuerdos homologados por el Estado, forma parte de la negociación colectiva. Al respecto, los acuerdos se refieren básicamente a la firma y homologación de negociaciones sobre cuestiones específicas y que tienen un límite de tiempo. Una gran parte de los acuerdos refieren a modificaciones salariales.



formular hipótesis y conclusiones preliminares. En segundo lugar, nos da la posibilidad de dilucidar, al menos en un nivel formal, qué tipo de prácticas de gestión de la fuerza de trabajo llevan adelante las empresas.

Por otra parte, cabe aclarar que la elección del período bajo análisis (2005-2014) tiene dos motivos. El primero, y en cuanto motivo práctico, la información anterior a la fecha indicada se encuentra incompleta dada la ausencia de sistematización de datos. En segundo lugar, más relacionado con el interés explicativo y analítico que reviste este artículo, constituye un período central en la medida en que es a partir de 2005 que se multiplican tanto la cantidad de CCT como la novedad de las materias negociadas.

### **Empresas multinacionales. Gestión de trabajo y relaciones laborales**

Las EMN son actores predominantes en el proceso de globalización y es a partir de su poder económico que son capaces de introducir, en los países en los que se instalan, prácticas tecnológicas y de empleo, e influir en las economías locales. El poder económico de estas empresas se manifiesta, en parte, en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), en 2007 la IED alcanzó un máximo de 1,97 billones de dólares y hacia 2012, la IED a nivel mundial llegó a 1,39 billones de dólares (ver UNCTAD, 2013). A su vez, según la misma fuente, en 2007, las 79 000 EMN que controlaban 790 000 filiales alrededor del mundo, generaban un valor agregado que representaba el 11% del producto interno bruto (PIB) mundial. Asimismo, durante 2012, los países en desarrollo recibieron un 49% de las IED realizadas a nivel global, y América Latina y el Caribe y África fueron las únicas que aumentaron los flujos de inversión con relación al año anterior.

En 2012 la IED recibida en la región de América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico de 174.546 millones de dólares, que representó el 3% del PIB de la región. En este mismo orden, dentro de esta región, América del Sur recibió el 82% de las inversiones realizadas.

En relación con ello, en la Argentina, la incorporación de capitales transnacionales ha crecido de manera tal que la ha convertido en una economía altamente transnacionalizada, especialmente durante la década del noventa. En esos años, el ingreso de capitales extranjeros impactó en la estructura productiva modificándola, y convirtió al país en

una de las economías más transnacionalizadas del mundo (ver Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta, 2011). 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 quinientas firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993, a 324 en 2009, aunque alcanzó el pico de 340 en 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó del 62% en 1993, al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010).

Por su parte, en términos de presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en 2012 eran 1719, y el 24% de ellas eran de origen estadounidense, mientras que las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Alemania, Italia, Francia y España representaban el 37%, y un 15% de firmas corresponden a filiales de otros países de Europa. En términos de actividades, el 30% son firmas industriales, el 36% pertenecen al sector servicios y el 22% al sector de comercio, mientras que el 12% restante corresponde a extractivas y vinculadas a la agricultura, ganadería y pesca. El conjunto de estas firmas emplea aproximadamente a setecientos mil trabajadores, un 12% del empleo privado registrado.

## **Empresas multinacionales y relaciones laborales**

Es precisamente el poder económico que sustentan estas empresas a nivel mundial lo que condujo a la existencia de diversos abordajes en torno a su organización, gestión de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales. Así, entre los estudios de firmas multinacionales existen corrientes de análisis que observan si las transferencias de las prácticas desde las casas matrices logran conformar cierta homogeneidad más allá de los países en los que se encuentran presentes las filiales, o si bien las instituciones locales tienen una fuerte prevalencia sobre las transferencias que buscan desarrollar las EMN. Hacia la década del noventa, esta discusión dio como resultado dos grandes marcos de análisis: por una parte, la corriente de la convergencia, la que sostiene que la internacionalización de la producción conlleva a que se produzca una homogeneización entre los sistemas de relaciones laborales y de gestión de la fuerza de trabajo, según la que las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, y a impactar en las políticas de empleo de los países en los que se instalan (ver Ferner y Quintanilla, 2002). Mientras que la segunda de

estas corrientes establece que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, lo que implica que se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países en los que se instalan las firmas (ver Vernon y Rees, 2001). Cercano a esta última posición, el ya clásico estudio de Smith y Meinksis (1995) propone observar, para los análisis sobre la transferencia de las prácticas en EMN, los efectos que tiene: 1) el sistema, entendido como las lógicas que dominan el capitalismo en un momento determinado; 2) la sociedad, como el contexto en el que es preciso incorporar las prácticas; y 3) la fortaleza o dominio que ejerce el país desde el que se transfieren las prácticas en el contexto mundial.

Estudios más recientes se acercan a algunas de estas corrientes y proponen otros elementos analíticos. Así, cercanos a la idea de convergencia, algunos de estos marcan la necesidad de observar los grados en que las prácticas son transferidas a las filiales, lo que da como resultado diferentes niveles de adaptación y asimilación de estas, sin dejar de entender que existen formas híbridas de incorporación (ver Ferner *et al.*, 2011 y Edwards *et al.*, 2013). Dentro de estas argumentaciones, se busca observar el grado de poder que tienen los actores que intervienen en la transferencia de prácticas, y toman como eje la casa matriz y la subsidiaria. En esta perspectiva, se entiende a los miembros que intervienen como portadores de poder, con intereses y recursos propios, y pone al poder como eje central para explicar el desarrollo de las prácticas a nivel global (ver Dörrenbächer y Geppert, 2009; Ferner *et al.*, 2011; Levesqué *et al.*, 2015; Léonard *et al.*, 2014).

Por otra parte, los estudios neo institucionalistas, cercanos a la idea de la divergencia, establecen que las EMN operan bajo la lógica de la “doble institucionalidad”, la que refiere a que las prácticas en las filiales son desarrolladas en contextos institucionales diferentes, vinculados, por un lado, a la institucionalidad de la misma empresa enmarcada en el país de origen, y por otro, en torno al país receptor (ver Ferner *et al.*, 2011). También en este marco se incorpora la idea de “distancia institucional”, la que remite a las distancias regulatorias e institucionales que separan al entorno en que se desarrollan las prácticas de gestión entre la casa matriz y las filiales. No obstante, estas situaciones pueden ser definidas por una lógica de “diferenciación forzada”, según la que las divergencias no se dan por una mayor autonomía de la filial para imponer prácticas de relaciones laborales, sino que reflejan la influencia del país de instala-

ción, sus instituciones y su cultura, lo que impide que la filial se comporte del mismo modo que la casa matriz (ver Gunnigle *et al.*, 2007; Lamare *et al.*, 2009; Kahacová, 2007).

Otros estudios confrontan con la existencia de factores convergentes, en términos de las EMN, en torno al país de origen y ponen en cuestión la idea de modelos conformados alrededor de las lógicas de la casa matriz. Este cuestionamiento parte de un estudio en veintisiete países de la Unión Europea en nueve sectores de actividad, y concluye que se observaron prácticas comunes a nivel sectorial, por encima del país de origen o del país de instalación (Bechter *et al.*, 2012).

A su vez, los estudios sobre EMN, pueden dividirse en dos grandes grupos: por un lado, aquellos vinculados con la gestión de recursos humanos, cercanos a la literatura sobre *management* y referidos a temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo y el compromiso con los objetivos corporativos (ver Pudelko y Harzing, 2007; Ferner, 1997; Ferner *et al.*, 2004; Goodherham *et al.*, 1998). Por otro lado, se han desarrollado análisis cuyo eje son las relaciones laborales, que observan el impacto de la presencia de las EMN sobre los sistemas nacionales de relaciones de trabajo, la estructura de la negociación colectiva, la presencia de la representación sindical en las empresas y los mecanismos de identificación de los trabajadores con sus representantes (ver Lévesque y Murray, 2002; Edwards *et al.*, 2005; Kahancová, 2007; Katz, 2005; Gunnigle *et al.*, 2005; Hyman, 2001). De esta forma, mientras la primera corriente se refiere a la forma de gestión de la fuerza de trabajo, la segunda hace hincapié en las relaciones entre empleadores y sindicatos, sin que se integren en un marco único que posibilite ver la introducción de nuevas prácticas de gerenciamiento como estrategias orientadas a modificar las relaciones laborales en los espacios de trabajo. Creemos que es necesario ampliar esta mirada e incorporar 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 (ver Bilbao, 1999).

En sintonía con estas preocupaciones, desde diferentes perspectivas han analizado las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos, lo que dio lugar a numerosos estudios que han expuesto las prácticas hacia los sindicatos en los distintos niveles que integran

las relaciones laborales.<sup>2</sup> Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el sistema de relaciones laborales en un nivel macro, establecieron el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales, y fueron utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (ver Gall, 2009). Otros estudios, en cambio, han puesto el acento sobre las diferencias que existen entre las empresas de nueva y vieja instalación, y observaron 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 los Estados Unidos, fue posteriormente trasladada a diferentes sectores de actividad y consiste básicamente en una representación sindical heterogénea en el interior de una misma firma, por lo que 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 (ver Gunnigle *et al.*, 2007).

Bajo estas lógicas se han llevado adelante un conjunto de análisis que buscaron dar cuenta de las prácticas antisindicales desarrolladas por las firmas multinacionales, y se ubicó a las empresas de origen estadounidense como las firmas en las que se despliega con mayor énfasis la práctica del *double breasting* (ver Gunnigle *et al.*, 2007).

---

**2** Consideramos a las relaciones laborales constituidas por tres niveles analíticos: el nivel “micro”, que considera las relaciones entabladas en el espacio de trabajo entre los empleadores, los trabajadores y los representantes gremiales. A su vez, en este nivel, las relaciones laborales refieren a la forma de gestión, a la organización del proceso productivo y a la relación entre los empleadores y los representantes de los trabajadores. El segundo nivel, “meso”, se encuentra vinculado con el ámbito de las actividades productivas y hace referencia a actores como los sindicatos sectoriales, las cámaras empresarias y sus relaciones. En esta instancia se genera una especie de coordinación entre la multiplicidad de unidades productivas que integran cada actividad. Por último, el nivel “macro” se integra en las relaciones laborales a partir de las configuraciones socioeconómicas que se den en cada período histórico, que condicionan la forma de desarrollo de las relaciones en los otros niveles, pero además integra, a través del Estado, la diversidad de intereses que lo componen. Aquí, las confederaciones de trabajadores, las entidades empresarias y el gobierno son agentes claves que traducen la dinámica de las relaciones de los otros niveles (ver Delfini *et al.*, 2013).

Los estudios sobre las estrategias hacia los sindicatos han puesto de relieve la integración de los diferentes niveles que componen las relaciones laborales. Así, tanto los factores macro, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas antisindicales, como los elementos relativos en el 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 estos 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 antisindicales 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 (ver Cooper *et al.*, 2009).

Otros análisis sostienen que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN están dirigidas a “reculturizar” a los trabajadores al atenuar y mediatizar 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 (ver Flood y Toner, 1997). Además, la presencia sindical puede ser considerada, desde este punto de vista, como un elemento que obtura la posibilidad de homogeneizar las prácticas de gestión en las diferentes subsidiarias (ver Gunnigle *et al.*, 2005).

De esta manera, las empresas habrían emprendido un camino tendiente a individualizar las relaciones laborales, a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos y a romper las solidaridades generadas en los espacios de trabajo (ver Delfini y Erbes, 2011; Delfini y Roitter, 2007). Así, las estrategias desarrolladas por las firmas se corresponden con las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, generalmente denominadas como “gestión de recursos humanos”, que buscan generar una subjetividad que tiende a estructurar nuevas solidaridades cuyo marco de referencia sea la empresa. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” 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 em-

pleo 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, y genera las herramientas para reinventar las relaciones laborales (ver Alós Moner, 2008).

En esta dirección, un conjunto de análisis han puesto de manifiesto el efecto de la incorporación de ciertas formas de gestión de la fuerza de trabajo como estrategias antisindicales. Estas prácticas, que buscan dominar el escenario en la empresa, 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 (ver Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle *et al.*, 2010; Dundon *et al.*, 2006; Cooper *et al.*, 2009). De esta forma, los rasgos que buscan imponer las firmas desde la órbita de la “gestión de recursos humanos” ha dado como resultado la existencia de diversas prácticas de empleo, cuyo trasfondo es el desarrollo de mayores niveles de flexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo.

### **Los CCT en las empresas multinacionales de la Argentina. Su impacto sobre la gestión de la fuerza de trabajo**

En este capítulo, se parte de analizar fuentes secundarias de información como son los CCT firmados a nivel de empresa por EMN. Para ello, nos hemos servido de la información brindada por el MTEySS de la Nación, a partir de lo que se pudo avanzar en la lectura y análisis de los convenios homologados por ese ministerio.

De esta forma, se comenzó a construir una base de datos sobre negociación colectiva en la Argentina, y más específicamente, sobre CCT homologados entre 2005 y 2014. En dicha base se incorporó el origen del capital, la actividad y el empleo de cada una de las firmas. Las variables correspondientes al país de origen de las firmas se categorizaron tomando en cuenta la participación relativa en las inversiones extranjeras en la Argentina y su importancia en el marco de la negociación colectiva. Una vez organizada la base de datos en torno al país de origen de las empresas, se avanzó en la lectura y análisis de los CCT de las EMN, y se tomaron como referencia las dimensiones de jornada de trabajo, poli-



valencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y otros pagos variables.

La negociación colectiva en la Argentina estuvo signada, en los últimos años, por los cambios desarrollados durante los noventa en esta materia, cuando se le imprimió un claro sesgo descentralizador, y se pasó de un eje sostenido en la actividad a otro dinamizado por la empresa. En este sentido, numerosos trabajos han mostrado las características predominantes en la negociación colectiva durante los noventa y a partir de 2003, y se observaron continuidades y transformaciones al respecto. Estos trabajos ponen de manifiesto la continuidad observada en torno al grado de descentralización de la negociación colectiva, la estructura de la negociación, el alcance de la descentralización y manifiestan los cambios en los aspectos vinculados al incremento de la firma de acuerdos que se dieron en los últimos años en relación con la década neoliberal.<sup>3</sup>

En el período que abarca nuestro análisis se observa una negociación de carácter marcadamente descentralizada. Al respecto, durante los años analizados, se firmaron 1048 CCT, de los cuales 740 corresponden a nivel de empresa y, entre ellos, 264 se dieron entre EMN y sindicatos; el resto de los convenios se realizó con firmas de capitales locales. En torno al sector de actividad de las empresas se destacan los CCT firmados en “otras actividades y/o servicios” (32%); mientras que el conjunto de la actividad manufacturera aporta el 24% de la participación en firmas de CCT de empresas.

En torno a los 264 CCT firmados por EMN, el 33% corresponde a firmas de capitales estadounidenses, 16% pertenecen a EMN de “otros países”, mientras que las empresas de capitales latinoamericanos y españoles representan el 15% cada una. La participación de empresas de “Francia-Italia-Alemania” llega a 12 puntos porcentuales.

---

<sup>3</sup> Para un análisis más profundo sobre la negociación colectiva en los últimos años pueden verse los trabajos de Delfini *et al.*, 2014 y Delfini *et al.*, 2015.



**Tabla 1.** Firmas de CCT de EMN por actividad según el país de origen (2005-2014) (en porcentaje)

Actividad/País	EEUU	España	Francia-Italia-Alemania	Otros de Europa	Latinoamérica	Otros	Argentina	Total
Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	2	15	3	32	23	21	3	6
Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	30	0	9	0	10	2	5	8
Otras industrias	10	5	6	27	8	16	6	8
Automotriz	7	10	27	5	13	16	3	6
Suministro de agua, luz y gas	24	10	9	18	28	0	18	17
Servicios de transporte y almacenamiento	5	13	9	9	15	30	19	17
Otras actividades y/o servicios	12	30	18	5	5	12	42	32
Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	9	18	18	5	0	2	4	6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>N</b>	<b>86</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>476</b>	<b>740</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de la “Base de datos de CCT” del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Entre las firmas de los Estados Unidos tienen relevancia los CCT firmados en el sector “Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, cuya participación llega al 30%, seguido por el “Suministro de agua, luz y gas” con el 24%. En tanto, entre las firmas españolas se observa que junto con “Otras actividades y servicios” se destaca la firma de CCT realizada en el sector de “Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones” (18%). Por su parte, entre las firmas de “Italia-Francia-Alemania” se destacan las del sector automotriz, mientras que entre las del resto de Europa sobresalen las extractivas y las vinculas a “Otras industrias”. Y entre las firmas latinoamericanas se destacan los sectores de “Suministro de agua, luz y gas”.

El alto nivel de participación de los CCT en el sector de “Suministro de agua, luz y gas” (16% de las EMN) se puede vincular al proceso de privatización de los noventa. En este sentido, las empresas privatizadas fueron divididas, lo que condujo a la existencia de una mayor cantidad de firmas y llevó a un mayor nivel de negociación en este sector, a la luz de

las posibilidades que brindan los sindicatos vinculados a esta actividad de firmar CCT a ese nivel.

Del conjunto de CCT firmados en EMN, se encuentran en vigencia 204, entre los cuales 60 han sido renovaciones producidas en el período y, a la vez, corresponden a 170 empresas diferentes.<sup>4</sup> Al respecto, este último dato puede tomarse como significativo si tenemos en cuenta que representan cerca del 10% de las empresas extranjeras con inversiones en la Argentina, y que solo hemos tomado como referencia aquellos que se encuentran vigentes y han sido firmados en el período de referencia. Todo lo mencionado muestra el claro proceso descentralizador en torno a la negociación colectiva que impera alrededor de las firmas foráneas, y que lejos de haberse frenado, luego de la década neoliberal, presenta claras evidencias de sostenerse en el período actual.

A partir de los aspectos señalados sobre la gestión de la fuerza de trabajo en EMN y al considerar las lecturas de los CCT, avanzamos en la realización de una tipología analítica en la que tomamos como referencia las siguientes variables: jornada de trabajo, polivalencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y otros pagos variables. Los primeros tres fueron agrupados bajo la dimensión que denominamos “gestión del trabajo”, mientras que los siguientes fueron articulados como “sistema de pagos variables”. La jornada de trabajo se dividió entre aquellos CCT que tenían jornadas completas de hasta nueve horas diarias y aquellas que hemos denominado “jornada diferencial”, y que tienen como característica tratarse de jornadas de carácter irregular, como puede ser la anualización de la jornada de trabajo, el sistema americano u otras lógicas de configuración horaria distintas a la jornada habitual de trabajo. En torno a la polivalencia y la evaluación de desempeño, se categorizaron entre los CCT que incluían estas especificaciones y aquellos en los que no. Por su parte, en relación con los sistemas de pagos variables, se consideró la presencia en los CCT de sistemas de pagos por objetivos, productividad o calidad, no así los pagos correspondientes a los premios por presentismo, elemento que se usa con mayor frecuencia.

---

<sup>4</sup> Ello es así debido a que una misma empresa puede firmar CCT con diferentes federaciones o sindicatos, lo que depende de la forma en que se encuentre organizada la firma. Por ejemplo, la empresa Telefónica de Argentina ha firmado CCT con diferentes federaciones regionales.

**Cuadro 1.** Variables y dimensiones de la gestión de la fuerza de trabajo

Gestión del trabajo	Sistema de pagos variables
Jornada diferencial	Variable por productividad
Polivalencia	Variable por calidad
Evaluación de desempeño	Otras variables

**Fuente:** elaboración propia.

Para avanzar en la realización de la tipología se formularon dos categorías para cada una de las dimensiones. En torno a la gestión del trabajo, se consideraron como “flexibles” aquellos CCT en los que se presentaban al menos dos de aquellas variables, y si solo había una de ellas, o ninguna, se consideró como una gestión “no flexible”. Lo mismo se hizo con el sistema de pagos variables. Así, la presencia de al menos dos formas de pago variable se consideró positiva. Por el contrario, la existencia de una o ninguna de estas categorías se tomó como negativa. De esta manera, se definieron cuatro tipos de formas de gestión de la fuerza de trabajo en los CCT. La primera de ellas, en que se articula la presencia de sistemas de pagos variables y una gestión flexible del trabajo, la hemos denominado “gestión de recursos humanos”. En tanto que la ausencia de sistemas de pagos variables y una gestión flexible conformó lo que hemos nominado como “flexibilidad organizativa”. Por su parte, una gestión no flexible de trabajo y la ausencia de pagos variables implica una “gestión tradicional de la fuerza de trabajo”. El último tipo, “gestión tradicional con incentivos”, se conforma con la presencia de pagos variables y una gestión del trabajo no flexible.

**Cuadro 2.** Tipología sobre la gestión de la fuerza de trabajo

		Sistema de pagos variables	
		Sí	No
Gestión del trabajo	Flexible	Gestión de recursos humanos	Flexibilidad organizativa
	No flexible	Gestión tradicional con incentivos	Gestión tradicional

**Fuente:** elaboración propia.

Sobre la base de los 204 CCT vigentes, hemos avanzado en el estudio de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en las EMN. Si tenemos en cuenta los aspectos señalados, se puede realizar una comparación entre las filiales locales de EMN, al tomar como referencia el país de origen, la actividad en la que participan y el tamaño de la firma. En este sentido, partimos de considerar aquellas variables incluidas en la tipología y luego avanzamos en el análisis de las variables: jornada de trabajo, polivalencia, sistemas de pagos variables y evaluación de desempeño.

De esta manera, se puede observar entre los CCT analizados el predominio de ciertas prácticas como son la polivalencia (71%), otros pagos variables (82%), evaluación de desempeño (61%) y, en menor medida, pagos por productividad y calidad; mientras que la jornada diferencial alcanza el 58% del total de los CCT analizados. Como se observa en la tabla de referencia (tabla 2), la lógica de individualización salarial vía otros pagos variables se extiende entre las firmas de distintos países, y alcanza mayor difusión entre los países “Francia-Italia-Alemania”. Por su parte, la evaluación de desempeño parece bastante extendida entre el conjunto de CCT analizados, con exclusión de las empresas de España en las que es de solo el 40%, y es entre los “Otros de Europa” que alcanza el mayor nivel de utilización (87%); dentro de esta categoría se da cuenta de que la polivalencia se encuentra en la totalidad de los casos analizados.

**Tabla 2.** Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo incluidas en los CCT por país de origen, actividad económica y tamaño (en %)

		Jornada diferencial	Polivalencia	Evaluación de desempeño	Otros pagos variables	Premios por productividad	Premios por calidad
País de origen	Estados Unidos	48	55	60	81	55	12
	España	57	80	40	89	46	6
	Francia-Italia-Alemania	33	70	67	93	44	7
	Otros de Europa	73	100	87	80	53	27
	Latinoamérica	76	73	58	85	58	18
	Otros	81	81	74	63	63	33
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	88	92	80	76	64	32
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	19	43	62	71	48	19
	Otras industrias	61	78	65	70	52	13
	Automotriz	52	78	74	83	61	39
	Suministro de agua, luz y gas	73	80	68	95	76	10
	Servicios de transporte y almacenamiento	67	50	63	83	21	0
	Otras actividades y/o servicios	62	73	31	85	35	8
	Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	24	62	38	81	57	5
Tamaño	Menos de 200	67	63	60	77	51	18
	Entre 201 y 550	55	77	57	87	47	9
	Entre 551 y 1200	57	79	64	86	57	21
	Más de 1200	44	75	67	83	67	11
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>71</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>53</b>	<b>15</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Al analizar las variables mencionadas anteriormente en torno a la actividad económica, pueden mencionarse que los pagos variables predominan en los sectores de “Suministro de agua, luz y gas” (95%). Asimismo, los sistemas de pagos variables por productividad alcanzan altos niveles entre

las firmas de “Suministro de luz, gas y agua” y en el “sector automotriz”, y es en este último sector en el que más desarrollado se encuentra el pago variable por calidad. En torno a la polivalencia, se puede observar que se presenta predominantemente entre los CCT de “Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (92%), “Suministro de agua, luz y gas”, “Otras industrias”, y nuevamente, en el “Sector automotriz” (78%). En este último sector también es relevante la evaluación de desempeño (74%), debajo del sector vinculado a “Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (80%). Por su parte, la jornada diferencial adquiere relevancia también en esta actividad (88%) y en el sector de “Suministro de agua, luz y gas” (73%), y en menor medida, el “Servicio de transporte y almacenamiento” (67%).

En torno al tamaño de las firmas, pueden destacarse algunos rasgos que pone en evidencia la tabla 2. Así, la jornada diferencial alcanza su mayor nivel entre las firmas de menor tamaño y también en estas se firman los CCT en los que sobresalen los premios por calidad. Por otra parte, en el resto de las variables que conforman el análisis se observa que el uso de estas prácticas se encuentra más extendido en las firmas con mayor número de empleados.

Al analizar las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo a partir de la tipología realizada, se observa un predominio de la gestión que denominamos “Gestión de recursos humanos” (39%), y en menor medida, la “Flexibilidad organizativa” (29%). Por su parte, la gestión “Tradicional” alcanza un nivel del 20%.

En torno al país de origen de la empresa, pueden destacarse, y también llama la atención, que la práctica de gestión vinculada a las lógicas de recursos humanos sea significativa entre las firmas de “Otros países”, ya que este caso es muy influenciado por la presencia de empresas de capitales japoneses, lo que genera las condiciones de posibilidad para el desarrollo de estas prácticas en el marco de esta categoría. Por su parte, la “Flexibilidad organizativa” emerge como significativa entre las firmas de origen español, en tanto que las lógicas tradicionales con incentivos sobresalen entre las firmas de España y las estadounidenses; lo mismo que ocurre con la gestión tradicional, que es significativa entre las empresas de los Estados Unidos. Este dato se vincula con el predominio de los CCT firmados por las empresas de este origen de capital en los sectores ligados a “Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, sector en el que se observa el grado significativo que muestra la gestión “Tradicional”.

**Tabla 3.** Prácticas de gestión de la fuerza trabajo en EMN según país de origen, actividad económica y tamaño (en porcentaje)

		Gestión de RR HH	Flexibilidad organizativa	Flexibilidad salarial	Tradicional	Total
País de origen	Estados Unidos	37	21	15*	27**	100
	España	26	37*	20**	17	100
	Francia-Italia-Alemania	37	26	7	30*	100
	Otros de Europa	47	47	0	6	100
	Latinoamérica	45	33	12	10	100
	Otros	52***	30	0	19	100
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	48	44**	8	0	100
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	24	14	19*	43***	100
	Otras industrias	31	35	17	17	100
	Automotriz	61***	9	0	30	100
	Suministro de agua, luz y gas	63***	24	10	3	100
	Servicios de transporte y almacenamiento	17	54***	0	29*	100
	Otras actividades y/o servicios	23	42**	16	19	100
	Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	28	10	24*	38***	100
Tamaño	Menos de 200	41	29	7	23	100
	Entre 201 y 550	34	34	9	23	100
	Entre 551 y 1200	39	32	18*	11	100
	Más de 1200	42	22	19**	17	100
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la “Base de datos de CCT” del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

**Nota**<sup>5</sup>: \*\*\* test z significativo al 1%, \*\* test z significativo al 5%, \* test z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

**5** El test z permite saber el sentido de la asociación entre grupos, y muestra la relación que existe 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.

Si se sigue con la actividad económica, emergen algunos elementos que evidencian el predominio que tiene esta como factor explicativo de las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Al observar la tabla 3, se hace evidente que las prácticas de gestión vinculada a la lógica de recursos humanos son significativas en actividades relacionadas con el “Sector automotriz” y con el de “Suministro de agua, luz y gas”, mientras que la gestión tradicional es significativa, entre las actividades industriales básicas, como fue señalado anteriormente, en las empresas de “Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones”, y en el sector “Transporte y almacenamiento”. Es en este último sector en el que también emerge como significativa la gestión de “Flexibilidad organizativa”, al igual que en “Otras Actividades y/o Servicios”.

De esta manera, la imposición de una gestión de recursos humanos en los sectores referidos debe vincularse a dos elementos: el primero de ellos, y especialmente en el sector automotriz, al grado de integración internacional que muestran estas firmas, y el segundo, se refiere a la acción desarrollada por los sindicatos, permeables a aceptar condiciones impuestas por las firmas con el fin de posibilitar el incremento o sostenimiento de las fuentes de trabajo a través de las inversiones extranjeras. En tanto, el sostenimiento de los esquemas tradicionales en industrias básicas está marcado por la escasa integración a nivel global y la acción de los sindicatos de negociar las formas organizacionales que buscaban imponer las firmas foráneas, al no aceptar, de forma acrítica, las imposiciones de las firmas (ver Edwards *et al.*, 1999).

En relación con el tamaño de la empresa, puede destacarse que son significativas las lógicas referidas a la gestión con incentivos en las empresas de mayor tamaño (firmas entre 551 y 1200, y con más de 1200 empleados).

## Palabras finales

El análisis realizado permitió observar el privilegio de las EMN en el desarrollo de formas de gestión de la fuerza de trabajo, que articula formas de gestión del trabajo flexible con sistemas de individualización salarial; y, en menor medida, la gestión vinculada a la flexibilidad organizativa, lo que muestra la relevancia que tiene la gestión del trabajo en su forma flexible para este tipo de firmas (el 80% de los CCT analizados presentan al menos dos de las prácticas que la componen). La gestión del trabajo tiende a ser cada vez más estratégica y flexible, al tiempo que se indi-



vidualizan los vínculos laborales en contextos de organizaciones más “culturales” del trabajo (en cuanto al desarrollo de sistemas de valores, actitudes y administración comportamental del trabajo). Pero esta tendencia no constituye una propensión homogénea, tal como intentamos mostrar con la construcción de la tipología que presentamos.

Así, la tipología en relación con las características de las EMN muestra ciertas lógicas de funcionamiento, en las que la actividad de inserción de la firma foránea se destaca por sobre el país de origen y el tamaño de la firma. De esta manera, ciertos sectores (como el automotriz o el suministro de luz, gas y agua) evidencian la puesta en práctica de formas de gestión de recursos humanos, mientras que empresas vinculadas a las industrias básicas sobresalen por una gestión de carácter más tradicional.

En estos últimos casos, es ineludible observar la acción sindical y su disposición para aceptar las dinámicas impuestas por las empresas, ya que es imposible pensar la gestión de la fuerza de trabajo como acción unilateral de las firmas en la medida en que las relaciones laborales constituyen articulados sociales en los que impactan no solo las estrategias empresarias, sino también las formas de acción colectiva, la capacidad de los sindicatos de resistir ciertas imposiciones y el marco normativo-cultural que las contiene.

Asimismo, se destacó que las prácticas de gestión de recursos humanos han tenido un mayor nivel de penetración entre las firmas de otros países, mientras que las firmas de origen estadounidense han podido incorporar formas de individualización salarial como elemento destacable, y poner de manifiesto la influencia que tienen los sistemas de relaciones laborales locales sobre los que buscan incorporar las empresas en sus filiales.

Podemos decir que en la Argentina la penetración de las EMN y sus intentos por imponer formas diferenciales de gestión del trabajo fue moderada por la presencia de actores colectivos e instituciones históricas que dan forma y contienen el entramado social de las relaciones laborales. Así, no podemos hablar de confluencia entre casas matrices y filiales sino de una heterogeneidad de prácticas de gestión que construyen formas novedosas más relacionadas con el escenario de inserción con los que dialoga, que con la imposición unilateral de criterios operativos. No obstante, y según la evidencia presentada en torno al sector de actividad, el desarrollo de una integración a nivel global produce la imposición de ciertas prácticas, como se mostró en el caso del sector automotriz.

Esto implica que la fortaleza de los sistemas de relaciones laborales nacionales, el nivel de permeabilidad de las estructuras políticas a los

reclamos patronales y la presencia sindical en la vida social de los países de inserción de las EMN son condiciones de posibilidad que permiten explicar las diferencias organizacionales entre empresas que pertenecen a la misma firma y están diseminadas por el mundo. Ahora bien, una vez que estas empresas logran imponer ciertos criterios que mellan el entramado que protege el trabajo hacia una mayor flexibilización, resulta una tarea difícil revertir esta situación en favor de la recuperación de los derechos laborales. Muestra de esto es la permanencia, en los CCT, de cláusulas flexibilizantes aun en un contexto socioeconómico de crecimiento, de un gobierno fuerte en términos de confrontación con las corporaciones y de un cuerpo sindical reconstituido luego de la debacle que implicaron los años noventa.

## Bibliografía

- Alós Moner, Ramón (2008). “Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 26, n° 1, pp. 123-148.
- Antenas Collderman, Josep (2008). “Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia qué nuevas formas de solidaridad internacional?”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 26, n° 1, pp. 35-55.
- Aronskind, Ricardo (2015). “Intuiciones y confrontaciones. Para pensar la política económica kirchnerista”. *Márgenes, Revista de Economía Política*, UNGS, vol. 1, n° 1, pp. 15-32.
- Bartram, Timoty y Cregan, Christina (2003). “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence”. *The Journal Industrial Relations*, vol. 45, n° 4, pp. 539-545.
- Bechter, Bárbara; Brandl, Bernd y Meardi, Guglielmo (2012). “Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations”. *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, n° 3, pp. 185-202.
- Bilbao, A. (1999). “La globalización y las relaciones laborales”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 15, n° 1, pp. 123-137.

- Cooper, Rae; Ellem, Bradon; Briggs, Chris y Van den Broek, Diane (2009). "Anti-unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996-2005". *Labor Studies Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 339-362.
- Delfini, Marcelo y Roitter, Sonia (2007). "Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 25, n° 1, pp. 195-221.
- Delfini, Marcelo; Drolas, Ana; Picchetti, Valentina y Otero, Sebastián (2010). "La apropiación del saber en los espacios de trabajo. De las prácticas coercitivas a la concreción hegemónica". *Revista de Estudios Sociales. Revista de Investigación Científica*, vol. 18, n° 35, pp. 47-66.
- 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 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.
- Delfini, Marcelo; Pinazo, Germán y Drolas, Ana (2013). "La clase dominante en Argentina post convertibilidad. Entre los cambios y las continuidades". Mimeo.
- Delfini, Marcelo; Drolas, Ana y Montes Cató, Juan (2014). "Recomposición del trabajo y procesos de flexibilización laboral en Argentina". *Estudios Latinoamericanos. Nueva época*. Universidad Nacional Autónoma de México, n° 33, pp. 23-44.
- \_\_\_\_\_ (2015). "Conflicto y resistencia: recomposición de las formas de lucha de los trabajadores". *Contemporánea, Revista de sociologia da UFSCar*. Dossiê O Trabalho Globalizado: Mercados, Informalidades e Organização Sindical, Brasil, vol. 4, n° 2, pp. 76-101.
- Dörrenbächer, Christoph y Geppert, Mike (2009). "A micro-political perspective on subsidiary initiative taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France". *European Management Journal*, n° 27, pp. 100-112.
- Dundon, Tony; Curran, Deirdre; Ryan, Paul y Maloney, Maureen (2006). "Conceptualising the dynamics of employee information and

- consultation: Evidence from the Republic of Ireland”. *Industrial Relations Journal*, n° 37, pp. 492-512.
- Edwards, Paul; Sánchez-Mangas, Rocío; Tregaskis, Olga; Lévesque, Christian; McDonnell, Anthony y Quintanilla, Javier (2013). “Human resource management practices in the multinational company: test of system, societal and dominance effects”. *Industrial & Labor relations review*, vol. 66, n° 3, pp. 588-617.
- Edwards, Paul; Edwards, Tony; Ferner, Anthony; Marginson, Paul y Tregaskis, Olga (2007). “Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey”. Documento de trabajo.
- Edwards, Tony; Almond, Phil; Clark, Ian.; Colling, Tony y Ferner, Anthony (2005). “Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System”. *Journal of management Studies*, n° 42, pp. 1261-1286.
- Edwards, Tony; Ress, Chris y Coller, Xavier (1999). “Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals”. *European Journal Industrial relations*, vol. 5, n° 3, pp. 286-306.
- ENGE-INDEC (2010). *Encuesta Nacional a Grandes Empresas. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, Buenos Aires.
- Fernández Bugna, Cecilia y Porta, Fernando (2011). “Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva”. En Novick, Martha; Palomino, Héctor y Gurrera, María (coords.), *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, pp. 25-58. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ferner, Anthony; Edwards, Tony y Tempel, Anne (2011). “Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals”. *Human Relations*, vol. 65, n° 2, pp. 163-187.
- Ferner, Anthony y Quintanilla, Javier (2002). “Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations”. *European Journal Industrial relations*, vol. 8, n° 3, pp. 243-250.
- Ferner, Anthony y Hyman, Richard (1998). *Changing Industrial Relations in Europe*. Óxford: Blackwell.

- Ferner, Anthony; Almond, Paul; Clark, Ian; Colling, Trevor; Edwards, Tony; Holden, Lean y Muller-Camen, Michael (2004). "Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK". *Organization Studies*, vol. 25, n° 3, pp. 363-391.
- Flood Patrick y Toner, Bill (1997). "Large non-union companies: How do they avoid a catch 22". *British Journal of Industrial Relations*, n° 35, pp. 257-277.
- Gall, Gregor (2009). "Statutory Union Recognition Provisions as Stimulants to Employer Anti-Unionism in three Anglo-Saxon Countries". *Economic and Industrial Democracy*.
- García Calavia, Miguel (2001). "El sindicalismo tras la reestructuración productiva". *Papers*, n° 65, Barcelona.
- Gooderham, Paul; Nordhaug, Odd y Ringdal, Kristen (1998). "When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe". *Management International Review*, n° 38 (Special Issue 2), pp. 47-64.
- Gunnigle, Patrick; Collings, David y Morley, Michael (2005). "Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals, Evidence from the Republic of Ireland". *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 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, Irlanda.
- Hyman, Richard (2001). *Understanding European Trade Unionism*. Londres: Sage.
- Kahancová, Marta (2007). "One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions". *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n° 1, pp. 67-88.
- Katz, Harry. (2005) "The Causes and Consequences of Increased within-Country Variance in Employment Practices". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n°4, pp. 577-583.

- Katz, Harry y Darbishire, Owen (2000). *Converging Divergences*. Ithaca: ILR/Cornell University Press.
- Lamare, J. Ryan; Gunnigle, Patrick; Marginson, Paul y Murray, Gregor (2009). "Multinationals union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations". Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*.
- Lavelle, Jonathan; Gunnigle, Patrick and McDonnell, Anthony (2010). "Do Patterning employee voice in multinational companies". *Human Relations*, vol. 63, n° 3, pp. 395-418.
- Léonard, Evelyne; Pulignano, Valeria; Lamare, J. Ryan y Edwards, Tony (2014). "Multinational corporations as political players". *Transfer*, vol. 20, n° 2, pp. 171-182.
- Lévesque, Christian; Bensusán, Graciela; Murray, Gregor; Novick, Marta y Gurrera, Silvana (2015). "Labour relations policies in multinational companies: A three country study of power dynamics". *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 2, pp. 187-209.
- Lévesque, Christian and Murray, Gregor (2002). "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy", *Labor Studies Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 39-65.
- Lewchuk, Wayne y Wells, Don (2006). "When Corporations Substitute for Adversarial Unions Labour Markets and Human resource Management at Magna". *Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, pp. 639-665.
- Muller-Camen, Michael; Almond, Phil; Gunnigle, Patrick; Quintanilla, Javier y Tempel, Anne (2001). "Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe". *Industrial Relations Journal*, vol. 32, n° 5, pp. 435-448.
- Pudelko, M., & Harzing, A.W. K. (2007). "Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries" *Human Resource Management*, n° 46, pp. 535-559.
- Pulignano, Valeria (2006). "The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n° 3, pp. 497-518.

- Ramos, A. y Dinenzon, M. (2010). "La filial argentina en la cadena global de valor". En MTEYSS/CEPAL/PNUD, *Estudio sobre firmas multinacionales en la Argentina (2006-2008)*, pp. 58-81. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informe final. Buenos Aires.
- Sklair, Leslie (2003). *Sociología del sistema global. El impacto socioeconómico de las corporaciones transnacionales*. Barcelona: Gedisa.
- Smith, Chris y Meiksins, Peter (1995). "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis". *Work, Employment and Society*, vol. 9, n° 2, pp. 241-267.
- UNCTAD (2012). *World Investment Report 2010*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Vernon, Guy y Rees, Chris (2001). "Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 19, n° 1, pp. 149-217.





**Tercera sección**  
**Relaciones laborales y organización**  
**sindical en las empresas multinacionales.**  
**Estudios de casos en la Argentina**  
**y en el mundo**



# **Estrategias económicas y de relaciones laborales en la producción de servicios de telefonía. Un análisis del desempeño reciente de Telefónica en la Argentina**

Martín Rodríguez Miglio

## **A modo de introducción: contextualización del desempeño económico reciente del sector telecomunicaciones**

El sector de telecomunicaciones está conformado principalmente por empresas proveedoras de servicios de telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos y servicios de internet. Tanto a nivel mundial como local suele presentar altos niveles de concentración. Según el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET, 2010) en la Argentina operan en la actualidad alrededor de doce grandes empresas, junto a un amplio mercado de pymes que brindan, principalmente, servicios de transmisión de datos. En término físicos, el parque telefónico superó recientemente las diez millones de líneas fijas en servicio y alcanzó más de sesenta millones de líneas móviles. El servicio de internet cuenta en la actualidad con 33 millones de usuarios y evoluciona a tasas crecientes (ver CICOMRA, 2014).

En el sector trabajan en la actualidad alrededor de ochenta mil personas registradas, distribuidas entre distintas categorías de empleos técnicos, administrativos, logística y de obra. A mediados de la década del noventa, este nivel promediaba un poco más de cincuenta mil puestos de trabajo y se encontraba en ascenso, y llegó, justo antes de la crisis, a poco más de 67000 trabajadores registrados, aunque con la crisis de 2001-2002 los puestos se redujeron en gran medida (ver OEDE, 2013a). El ciclo de auge a partir del período 2003-2004 empujó la recuperación

del empleo en el sector hasta 2008, momento en que alcanzó los niveles actuales. En términos de informalidad laboral, este sector se destaca por la menor incidencia de trabajadores no registrados en relación con el promedio nacional. Según informa el INET, a partir de la información relevada mediante la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), la tasa informalidad en el sector alcanzó en 2009 al 21% de los trabajadores, versus el 32,3% del total de la economía (ver INET, 2010).

Los trabajadores registrados del sector se encuentran remunerados por encima del promedio de la economía, sin embargo esa brecha ha ido disminuyendo. Antes de la crisis, el salario en el sector de las telecomunicaciones más que duplicaba al salario promedio, mientras que entre 2001 y 2008 esa diferencia disminuyó hasta encontrarse tan solo un 52% por encima del promedio (ver OEDE, 2013b). En los últimos años se observa una recuperación de esos valores, pero son aún muy lejanos a los niveles previos a la crisis (62% en 2013).

Telefónica de Argentina es la empresa de mayor volumen de ventas del sector en el mercado local, y se encuentra dentro de las diez empresas de mayor facturación de la economía argentina de los últimos años (ver *Revista Mercado*, 2013). En el presente trabajo analizaremos el desempeño económico y de las relaciones laborales reciente de esta empresa, que opera en la Argentina desde la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones a principios de la década del noventa.<sup>1</sup>

En la siguiente sección comenzaremos por analizar el desempeño económico a través de la información contable sobre ventas, gastos y ganancias de la compañía, para luego pasar, en la sección siguiente, a la evolución del empleo, las remuneraciones y la productividad. Luego depositaremos la mirada en los hitos más importantes de la negociación colectiva entre Telefónica y la Federación Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA), sindicato que representa la mayor cantidad de trabajadores del sector, para luego pasar a caracterizar el ciclo de protesta laboral iniciado en 2006, e identificar las principales causas de dicha conflictividad. El trabajo concluye con algunas reflexiones sobre el presente económico y laboral de la empresa y de los trabajadores.

---

1 Para un mayor análisis, ver Rodríguez Miglio, 2016.

## Desempeño económico de Telefónica de Argentina

Telefónica de Argentina S.A. (TASA) es una empresa de tipo sociedad anónima constituida en la Argentina en 1990,<sup>2</sup> cuyo objeto social es la prestación bajo licencia de servicios de telecomunicación pública por enlace fijo y servicios de telefonía básica en el país. Forma parte del grupo Telefónica S.A. de España (TSA),<sup>3</sup> y fue adjudicataria de la región sur formada a los efectos de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel). Los ingresos de la firma responden, fundamentalmente, a la prestación de servicio telefónico fijo y servicios de internet.

Antes de la crisis de 2001-2002, la empresa había alcanzado niveles de ventas que superaban siete mil millones de pesos,<sup>4</sup> generados principalmente por las casi 4.320.000 líneas en servicio. De los veinte mil puestos de trabajo que habían sido absorbidos de la antigua empresa estatal, la dotación hacia los últimos años de la convertibilidad había disminuido hasta poco menos de diez mil, en 2000, lo que configuraba una productividad laboral de 433 líneas por obrero ocupado.

La salida de la convertibilidad y la devaluación del peso implicaron una fuerte contracción de la actividad que impactó en una reducción considerable del volumen de ventas de la empresa. Sin embargo, mediante la reducción del gasto, la empresa incurrió en pérdidas operativas tan solo durante 2002. Las ventas nominales evolucionaron de forma creciente, aunque a niveles significativamente inferiores a los de la década del noventa, pero siempre permaneció por encima de los gastos totales, razón por la que se exhibe un desempeño positivo de la rentabilidad de la firma. Si consideramos ambas variables en el marco de la variación de precios del período, podemos observar que las ventas recientes se encuentran

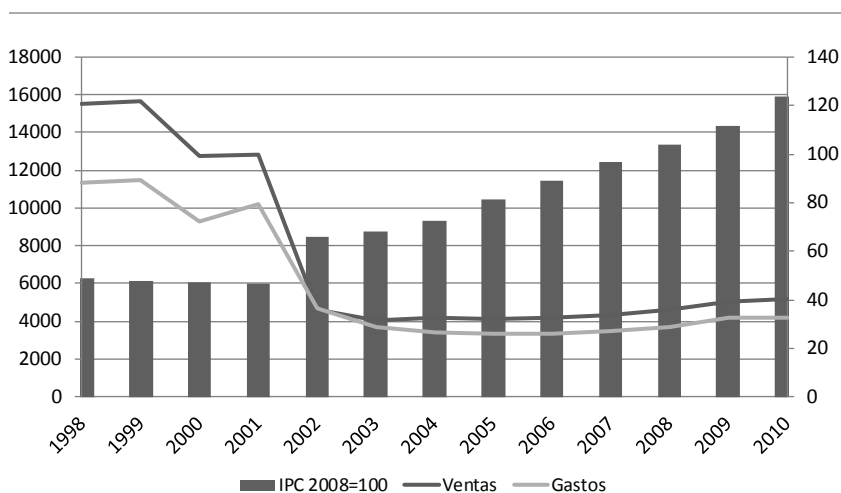
**2** Inicialmente, bajo el nombre de Sociedad Licenciataria Sur Sociedad Anónima, creada por Decreto N° 60/90.

**3** Al 31 de diciembre de 2010, la empresa Compañía Internacional de Telecomunicaciones S.A. (COINTEL) era titular del 51,49% del capital social de la Sociedad, y el segundo titular más importante era la empresa Telefónica Móviles de Argentina S.A. (TMA) con el 29,56% del capital social. Otros tres operadores son titulares menores del capital social de TASA: Telefónica Internacional S.A. (TISA, con el 16,2%), Telefónica S.A. (TSA, con el 1,8%) y Telefónica Internacionales Holding BV S.A. (TIHBV, con el 0,95%). Los accionistas de COINTEL a esa fecha eran también tres afiliadas de TSA que en conjunto poseían el 100% del capital accionario de COINTEL. Las tres afiliadas son Telefónica International Holding B.V. (TIHBV, con una participación del 10,01% del capital total), Telefónica Holding de Argentina S.A. (THA, con una participación del 47,22% del capital total), y Telefónica Móviles Argentina Holding S.A. (TMAH, con una participación del 42,77% del capital total).

**4** Equivalentes a siete mil millones de dólares, por vigencia de la Ley de Convertibilidad que establecía la paridad cambiaria entre peso argentino y dólar estadounidense de uno a uno.

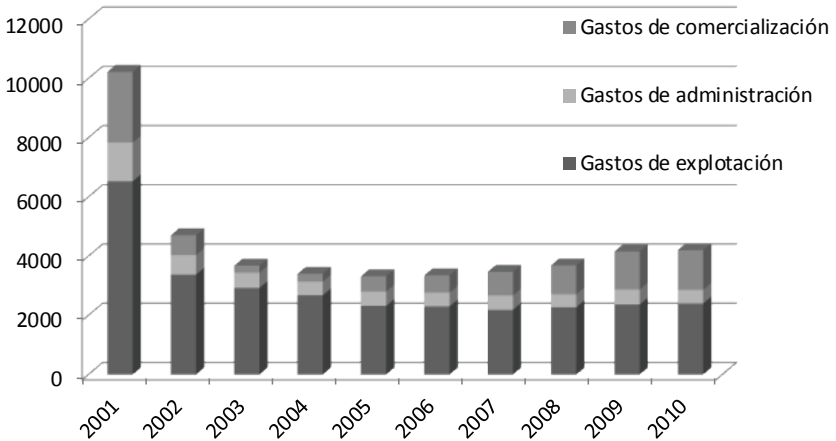
en un nivel que representa alrededor del 30% de las ventas promedio del período anterior, mientras que los gastos, aunque también se redujeron, lo han hecho en menor medida, y representan cerca de un 35% de los gastos previos a la crisis. Como consecuencia de este movimiento, la ganancia bruta de la empresa se redujo sensiblemente.

**Gráfico 1.** Evolución de las ventas y el gasto en millones de pesos, año base: 2008



**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

Es necesario destacar que, si bien el nivel del gasto se contrajo significativamente en 2002, continuó disminuyendo hasta 2004, pero a una menor velocidad. A partir de ese momento comenzó a incrementarse, aunque también con lentitud. Asimismo, la composición de dicho gasto se ha modificado a lo largo del período analizado: mientras que hacia los primeros años el componente principal se refería al gasto de explotación (alrededor del 70%), desde 2005 comienza a perder predominio como contracara del crecimiento de los gastos en comercialización.

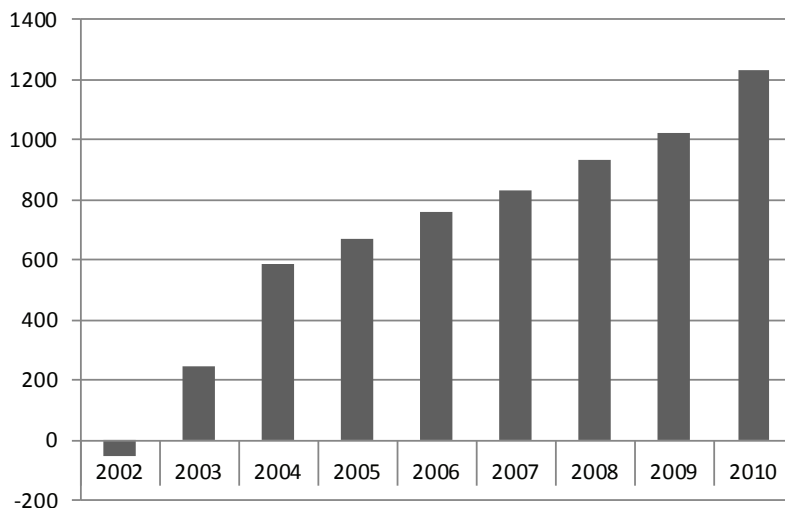
**Gráfico 2.** Composición del gasto en millones de pesos, año base: 2008

**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

Todo este movimiento de ventas y gastos se dio en el marco de un notorio estancamiento de la expansión del servicio de telefonía fija (creció en tan solo trecientas mil líneas en diez años) y de una expansión dinámica de los servicios de internet (que alcanzaron 1.400.000 servicios hacia 2010).

A partir del análisis de ventas y gastos podemos identificar la masa de ganancia bruta de la empresa. A diferencia del valor expresado en los balances bajo el rubro “Utilidades”, nos interesa identificar el volumen de ganancia relacionado estrictamente con el desempeño de la operatoria de prestación de servicios de telecomunicaciones, sin incorporar resultados financieros o de otra índole. Al reconstruir la masa de ganancia en estos términos, podemos observar que la actividad propia de telecomunicaciones ha retribuido positivamente (salvo en el año de la crisis, y a un nivel muy poco significativo) el capital invertido (ver gráfico 3). Pero surge inmediatamente la pregunta sobre en qué medida ese capital ha sido retribuido.

**Gráfico 3.** Evolución de la masa de ganancia en millones de pesos, año base: 2008



**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

Para responder esa pregunta observamos la evolución de la tasa de ganancia (bruta) que relaciona la masa de ganancias observada con el capital invertido o adelantado para la obtención de dicha masa. La tasa de ganancia de un capital individual así calculada explica la capacidad de valorizarse que este capital posee. Dado que el período analizado se caracteriza por la presencia de inflación, esta operación requiere de la actualización de ambas variables mediante la deflactación con un índice de precios. Una aproximación al cálculo de la tasa de ganancia aquí utilizado se puede encontrar en Arelovich (2007), Abraham *et al.* (2010) y Bastida *et al.* (2014). A partir de la información obtenida en los balances, hemos calculado la tasa de ganancia exhibida en la tabla 1 al utilizar las variables deflactadas mediante el índice de precios al consumidor elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), con base en abril de 2008.



**Tabla 1.** Tasa de ganancia de la actividad de telecomunicaciones como porcentaje del capital invertido, 2001-2010

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
Tasa	s/d	0,77	2,96	8,46	1,35	4,00	6,66	0,84	2,75	8,91	13,91

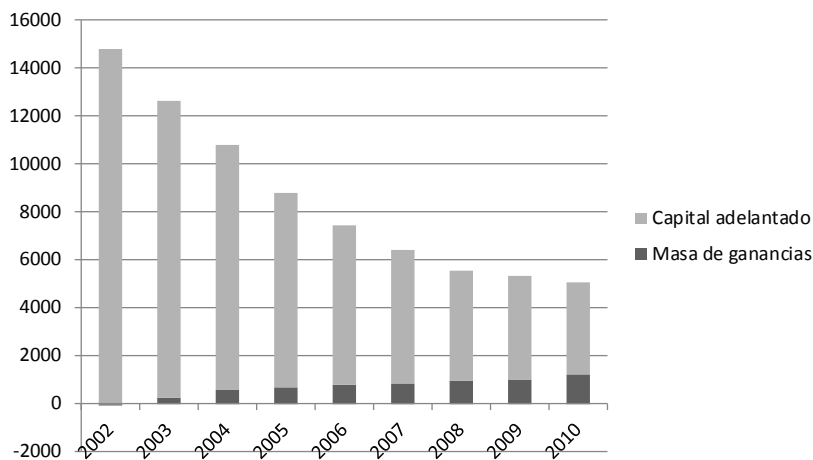
**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

La evolución de la tasa de ganancia de Telefónica para el período analizado se caracteriza por una franca recuperación desde los niveles negativos de la salida de la convertibilidad, y alcanza una tasa promedio cercana al 14%. Este comportamiento nos sugiere que el negocio específico de las telecomunicaciones encarado por la telefónica multinacional tuvo un desempeño favorable para su recomposición, lo que le permitió hacer frente a la crisis.

Por último, observamos que el comportamiento creciente de la tasa de ganancia de las telecomunicaciones obedece a la convergencia de dos movimientos paralelos. En este caso, la tasa calculada se incrementa tanto por la vía del numerador como por la del denominador, tanto por el incremento de la masa de ganancias obtenidas año tras año, como por la reducción del capital adelantado (ver gráfico 4). Por el lado de las ganancias, ya hemos visto que el crecimiento de las ventas superó los gastos totales de la actividad. Por el lado del capital adelantado, se ha producido una reducción constante en todo el período que impactó positivamente sobre la tasa de ganancia.

Ante esta situación, cabe pensar sobre qué cuestiones podrían operar en este movimiento. La reducción del capital adelantado como estrategia para recomponer la tasa de ganancia deprimida durante la salida de la convertibilidad puede responder a la combinación de algunos de los siguientes elementos (ver Rodríguez Miglio, 2016): 1) una redistribución contable de partidas entre las distintas formas jurídicas del grupo en la Argentina; 2) una profundización de la estructura de tercerización del proceso productivo; y/o 3) un creciente rol de agencias públicas asumiendo tareas de infraestructura tecnológica.

**Gráfico 4.** Evolución de los determinantes de la tasa de ganancia en millones de pesos, año base: 2008



**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

Con respecto al segundo elemento, efectivamente en otros trabajos hemos avanzado en la reconstrucción del proceso de trabajo global mediante la identificación de la estructura de tercerización de actividades de infraestructura tecnológica (ver Rodríguez Miglio, 2015a). Allí hemos encontrado, de forma creciente, que la tercerización gana participación en el marco de la estrategia organizacional de la empresa.

### **Empleo, remuneraciones y productividad**

Al momento de iniciar sus actividades, TASA incorporó una parte significativa del plantel de trabajadores de ENTel, en un número superior a los veinte mil puestos de trabajo. En los primeros años, y a raíz de una serie de reestructuraciones, logró disminuir cerca de un 17% de su plantilla (ver Ximenez Saez, 1994). Como surge de la tabla 2, la empresa ha sufrido una contracción del empleo durante la salida de la convertibilidad, para luego comenzar a revertir la tendencia negativa a partir de 2004. La dinámica de creación de puestos de trabajo en TASA ha acompañado lo sucedido a nivel sectorial, al ser la empresa responsable de cerca del 14% de los puestos de trabajo del sector a lo largo del período analizado,

aunque siempre muy por debajo de los niveles de la década del noventa. En los últimos años analizados, el nivel de empleo de la empresa gira en torno a los 10500 puestos.

Con respecto al comportamiento de las remuneraciones promedio de la empresa, corresponde destacar una mayor divergencia con relación a lo sucedido a nivel sectorial, según surge de comparar la información de balances y las remuneraciones promedio informadas por el Ministerio de Trabajo (ver OEDE, 2013b). A inicios del período, hacia 2001, el salario promedio de TASA más que triplicaba al salario promedio de los trabajadores registrados del sector telecomunicaciones (por entonces de 1.846 pesos). Esta brecha disminuyó hasta alcanzar niveles en los que el salario del sector representa cerca del 60% del salario promedio en el caso analizado. Así, en 2010, el salario promedio del sector alcanzó los 6.258 pesos (ver Rodríguez Miglio, 2016). Esta tendencia al achicamiento de la brecha nos indica que si bien los trabajadores de TASA gozan aún de una mejor posición relativa entre los trabajadores de las telecomunicaciones, dicha tendencia implica un acercamiento a las menores condiciones salariales generales.

**Tabla 2.** Empleo, remuneraciones y productividad en Telefónica, 2001-2010

Año	Puestos de trabajo	Salario promedio	Telefonía e internet	Productividad física
2001	9.410	6.553	4.556.297	484
2002	8.998	3.964	4.453.572	495
2003	8.736	3.425	4.238.161	485
2004	8.757	3.892	4.517.353	516
2005	8.898	4.186	4.836.746	544
2006	9.692	4.918	5.154.526	532
2007	10.432	5.408	5.407.945	518
2008	10.708	6.747	5.684.689	531
2009	10.666	8.907	5.846.208	548
2010	10.775	10.766	6.058.672	562

**Fuente:** elaboración propia a partir de balances de la compañía.

Asimismo, en este período, la productividad medida como relación entre trabajo utilizado y producto/servicio generado se ha incrementado un 16% entre 2001 y 2010. Dado el estancamiento del nivel de líneas de telefonía fija, el incremento de la productividad laboral así medida se relaciona fundamentalmente con la expansión de los servicios de internet.

## Negociación colectiva

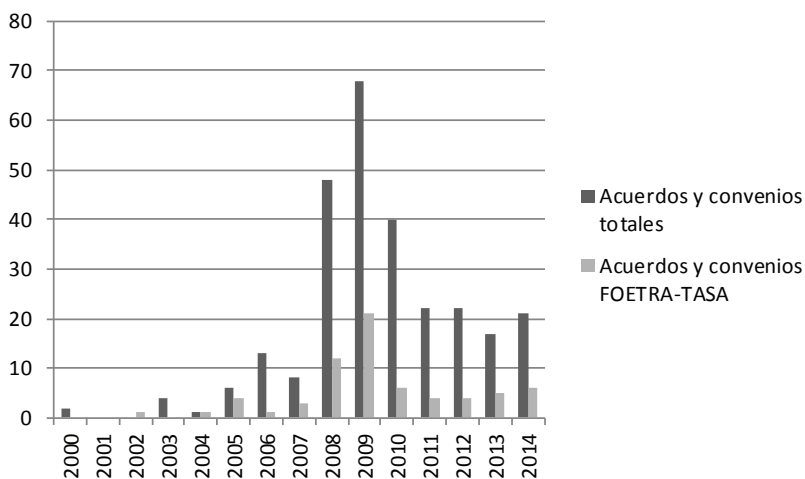
El escenario sindical de esta etapa en el sector de las telecomunicaciones es de una fuerte fragmentación –principalmente en el personal de base–, que se arrastra desde la década pasada, momento en que la FOETRA Buenos Aires decide su desafiliación de la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOESITRA). Esta acción fue acompañada por los sindicatos telefónicos del Chaco, Tucumán, Santa Fe, Rosario y Luján, los que en la presente década conformaron una nueva federación denominada Federación Argentina de las Telecomunicaciones (FATEL) (ver Senén González y Garro, 2007).

En la actualidad, la FOESITRA está constituida por 24 sindicatos (Bahía Blanca, Sindicato de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e industria de las Telecomunicaciones –SOESIT–, Buenos Aires, Catamarca, Córdoba, Corrientes, Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Plata, La Rioja, Mar del Plata, Mendoza, Misiones, 9 de Julio, Pergamino, Río Cuarto, Salta, San Juan, Santiago del Estero, Tandil y San Luis), y la FATEL por seis (FOETRA Buenos Aires, Soeesit Santa Fe, Sindicato Unión de Trabajadores Telefónicos y Afines del Chaco –SUTTACH–, Sindicato de Obreros y Empleados Telefónicos de Tucumán –SOETTUC–, Sindicato de Trabajadores de las Telecomunicaciones –SITRATEL Rosario– y Sindicato Luján de Obreros Especialistas y Empleados de los Servicios e Industrias de las Telecomunicaciones –Siloe&esit–). Asimismo, se encuentran otras tres organizaciones que nuclean a técnicos, profesionales y jerárquicos. Nos referimos a la Federación de Personal de Supervisión y Técnico (FOPSTTA), a la Unión de Personal Jerárquico (UPJET) y al Centro de Profesionales Universitarios de las empresas de Telecomunicaciones (CEPETEL).

Los últimos años de la convertibilidad no registran actividad negociada entre TASA y las organizaciones sindicales, con excepción de dos acuerdos firmados en el año 2000 con FOESITRA y FOPSTTA/UPJET, en los que se negocia una compensación extraordinaria para los beneficiarios del régimen de prejubilación, en el primer caso, y la actualización de los valores

por zona desfavorable, en el segundo caso. A partir de allí, entre 2002 y 2010 se registran 237 acuerdos/convenios firmados, en los que la FOETRA aparece como el sindicato de mayor participación con una presencia superior al 20% de los casos. Si extendemos el análisis hasta 2014, el número total de acuerdos firmados se eleva a 338, con igual participación de la FOETRA. En el gráfico 5 se observa la participación de esta última en la negociación colectiva general. El resto de los sindicatos presenta una menor actividad de negociación: la FOPSTTA con 61 casos, la FOEESITRA con 60, y la UPJET con 51 casos. Además de ser el principal actor en la participación de las negociaciones, la FOETRA Buenos Aires es el sindicato que ostenta la mayor representación de trabajadores telefónicos (ver Arugete y Duarte, 2005). Analicemos el contenido de la negociación entre esta organización y la empresa Telefónica.

**Gráfico 5.** Negociación colectiva entre TASA y FOETRA, 2000-2014



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del MTSS.

Luego de la firma del convenio colectivo de trabajo en diciembre de 2002, la negociación colectiva entre Telefónica y la FOETRA giró en torno a dos ejes: cláusulas salariales (13 casos) y reencuadramientos derivados de la firma de aquel convenio (11 casos). Los principales hitos de la negociación salarial se reflejan en cuadro 1.

En cuanto a la negociación para incorporar a los trabajadores fuera de convenio, se destacan la incorporación de 450 trabajadores en febrero de 2009 (y el cobro por parte de la gremial de la suma de nueve millones de pesos en concepto de aportes no percibidos), la incorporación de los trabajadores del Staff 114 al grupo laboral “Técnico superior” en mayo de ese mismo año, y la incorporación de los ejecutivos de cuenta en abril de 2010, los que ingresaron en la categoría “Administrativo superior”.

**Cuadro 1.** Negociaciones con contenido salarial, TASA-FOETRA, 2003-2010

Acta/fecha	Aspectos salariales de la negociación
CCT 547/03	Definición de categorías y escalas salariales
Acuerdo 125/04	Adecuación/compensación salarial por reencuadramiento en las categorías del CCT
Acta s/n 2007	Incremento del 11% al básico y vales alimentarios, mas \$1050 en suma no remunerativa por única vez
Acta 406/08	\$700 de suma no remunerativa en dos pagos
Acta 335/08	Aumento del 19,5% del básico (también incrementan algunos adicionales)
Acta 340/09	\$500 de suma no remunerativa por única vez
Acta 369/09	\$800 como reconocimiento extraordinario no remunerativo en dos cuotas
Actas 29 y 30/10	\$900 no remunerativos por única vez mas incremento salarial por categorías (entre \$295 y \$545 según categoría)
Acta 99/10	Fijación del salario básico de la categoría W en \$2500 y plus mensual remunerativo para las categorías W, X, Y, Z y Zi.
Acta 1253/10	\$900 como suma no remunerativa
Acta 1417/10	Incremento del básico de la categoría W equivalente al 90% de la X
Acta 1406/10	Incremento del 14% a los trabajadores fuera de convenio, a cuenta de futuros aumentos

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del MTSS.

No obstante la discusión salarial antes comentada, los trabajadores de TASA accedieron a mejoras salariales mediante los traspasos de categoría negociados en distintas instancias. Así, podemos observar que entre 2005

y 2007 se sucedieron tres negociaciones (una en cada año) que impactaron al modificar la categoría de trabajadores específicos o al establecer vuelcos automáticos en función de la antigüedad en el puesto. Por ejemplo, el acuerdo de 2005 impactó sobre los trabajadores de “Back Office”, “Datos” y “Voz/Speedy” de las categorías tres y cuatro, volcándolos en la categoría cinco. En 2006 se conquista que los trabajadores de los grupos “Atención no carterizada y/o bajas” vuelquen automáticamente de la categoría uno a la dos a los nueve meses, y a la tres al cumplir los quince en la segunda categoría. Asimismo, en esta acta también se establece el vuelco automático para el personal de “Atención carterizada” entre las categorías tres (de ingreso) y cinco. En tono similar, el acta de 2007 establece los vuelcos de los grupos “Atención carterizada” desde la categoría tres a la cuatro (“Atención de clientes y/o empresas medianas”, y “Atención de grandes empresas y servicios temporarios”), y de la cuatro a la cinco (“Atención de grandes empresas y servicios temporarios”). Además, se establecen vuelcos automáticos en los representantes comerciales de estos grupos laborales: los de “Atención de clientes y empresas medianas” de la 3ª categoría volcarán a la siguiente en doce meses, mientras que los trabajadores de “Atención a grandes empresas y servicios temporarios” volcarán de la categoría tres a la cuatro a los doce meses, y una categoría más doce meses después.

Esta dinámica de movilidad entre categorías es lo que ha permitido a los trabajadores de TASA recomponer su nivel salarial por encima de los incrementos recibidos que impactaron directamente al básico. Así, ambas dinámicas, incrementos del básico y movilidad ascendente de categorías, explican el incremento del salario promedio obtenido de los balances y descrito en la sección anterior. Según dicha fuente, el salario promedio (nominal) de los trabajadores de TASA se ubicó para 2010 en un 314% por encima de los valores de 2003. A nivel de las categorías individuales, el incremento del salario nominal entre estos años evidenció una dinámica similar, con excepción de la categoría dos de auxiliares (288% de incremento). La evolución de las distintas categorías puede consultarse en el “Anexo”.

Es necesario destacar que a partir de 2010, desde distintos sectores sindicales de las telecomunicaciones, comenzó conformarse la Mesa de Unidad Sindical para negociar de manera conjunta y así obtener las mismas reivindicaciones para el conjunto de los trabajadores del sector. La mesa se ha integrado por la FOESSITRA, la UPJET, la FOPSTTA y la FATEL. Desde este marco, se hace necesario extender y profundizar el análisis de la negociación colectiva en este nuevo escenario y en retrospectiva.

## Conflictividad laboral

La cuestión de la conflictividad laboral ha sido recuperada como tema de análisis a partir de mediados de la primera década de 2000, quizás por la importancia que cobraron los conflictos en los últimos años. Expresión de esto son algunos estudios que se han desarrollado desde el sector público, las centrales sindicales o investigadores independientes. El Ministerio de Trabajo, a través de la Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo analiza la conflictividad laboral desde 2006. A partir del mismo año, una tarea similar es acometida por el Observatorio del Derecho Social (ODS) de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). La etapa que analizamos suele ser indicada por algunos autores como un escenario de revitalización sindical, en un claro contraste con lo sucedido durante los años previos y desde la convertibilidad. Este nuevo ciclo de auge de la acción colectiva de los trabajadores, iniciado en 2003, se manifiesta en los destacados los niveles de negociación colectiva, en la tasa de afiliación y en la conflictividad laboral como canalizador del conflicto social general (ver Senen González *et al.*, 2010; Trajtemberg, 2011).

Hasta 2010 la tendencia general del conflicto es positiva y guarda relación con el crecimiento económico. Para 2011 el conflicto permanece estable con un mayor crecimiento económico, pero a partir de allí se produce un escenario de estancamiento del producto con una conflictividad creciente, tendencia que se mantuvo en 2013 (ver Rodríguez Miglio, 2015b). El conflicto en el sector no es testigo de esta dinámica general. La información sobre el conflicto disponible para los años 2006-2014 nos indica que la protesta laboral es oscilante en un marco de gran dinamismo del sector, como vimos en la primera sección de este trabajo. A partir de la información relevada por el ODS-CTA se pueden identificar dos subperíodos de conflictividad en las telecomunicaciones: un primer período de baja conflictividad (2006-2009) y un segundo período de mayor intensidad (2010-2014). Durante el primer período se identifican 19 casos, que se concentran en su mayoría en los dos primeros años. El período más intenso registra 34 casos distribuidos en los cinco años comprendidos.

La mayoría de los conflictos del sector se encuentran orientados hacia Telefónica, ya sea de forma directa o a través de sus subcontratistas, de manera exclusiva o conjunta contra Telecom (el segundo gran operador del sector). Así, de la totalidad de los conflictos del panel, cerca de un 60%, tiene como destinatario a la firma Telefónica. De ese volumen de conflictos, un 42% se realizan directamente contra TASA u otra empresa



del grupo, un 32% con Telefónica y Telecom de manera conjunta, y el 26% restante se refiere a conflictos con empresas tercerizadas de TASA.

Si analizamos la conflictividad por períodos, entre 2006 y 2009 encontramos que lo salarial<sup>5</sup> es la principal causa de las situaciones de conflicto, con presencia en la mitad de los casos, mientras que en el período de mayor conflictividad, las causas se trasladan al ámbito de las condiciones de trabajo.<sup>6</sup>

**Tabla 3.** Causas del conflicto con Telefónica de Argentina, por subperíodos (en porcentajes)

	Causas salariales	Medidas de crisis	Condiciones de trabajo	Representación	Otros
2006-2009	50	25	31	13	44
2010-2014	13	40	80	47	33

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de ODS-CTA.

A partir de la información presentada en la tabla 3 podemos caracterizar a estos dos ciclos de conflicto no solo por su diferencia cuantitativa, sino que también se afirman como ciclos de protesta cualitativamente distintos: el primero motorizado por la disputa salarial, y el segundo por las condiciones de trabajo. En esta segunda etapa, a partir de las causas del conflicto, podemos captar algunos elementos propios de la organización del proceso de producción y la gestión de la fuerza de trabajo. Esta fuerte presencia de conflictividad por condiciones de trabajo se funda principalmente en conflictos por tercerización o en el marco de empresas tercerizadas, los que pueden establecerse tanto contra la empresa como con la empresa principal, en este caso, Telefónica de Argentina. La conflictividad por tercerización explica más del 70% de los casos del período 2010-2014, mientras que aparecía en menos del 20% en el período anterior. Así, la emergencia de la tercerización como causal de la conflictividad se presenta como uno de los motores más relevantes de este ciclo de ascenso de la protesta laboral.

<sup>5</sup> Según la metodología del ODS-CTA con “causas salariales” se refiere a: aumentos, adicionales, convenios colectivos de trabajo y paritarias, y jubilaciones.

<sup>6</sup> Según la metodología del ODS-CTA con “condiciones de trabajo” se refiere a: salubridad e higiene, flexibilización, jornada, violencia laboral y tipo de contratación.

El análisis cualitativo de estos casos permite identificar una serie de elementos característicos de la gestión de la fuerza de trabajo entre los que se destacan: diferencias entre los trabajadores cuya relación laboral se establece con la empresa principal y aquellos trabajadores que, si bien desempeñan tareas para la empresa principal, el empleador es una empresa externa; diferencias salariales; diferencias de encuadramiento o convenio; diferencia en la provisión de los materiales de trabajo y de seguridad, e incluso, diferencias entre el representante gremial y la efectiva posibilidad de organización. Sumado a esto, es preciso destacar la aparición en 2010 de la Unión de Empleados Técnicos de las Telecomunicaciones (UETTEL), un nuevo sindicato que disputa la representación de los técnicos telefónicos tercerizados del plantel externo y que se constituyó en el principal protagonista de los conflictos sindicales en esta segunda etapa.

## Reflexiones finales

En el presente trabajo hemos intentado aproximarnos al desempeño reciente de la firma Telefónica de Argentina a partir de su dimensión tanto económica como en términos de las relaciones laborales.

En relación con la primera gran dimensión, TASA ha debido desarrollar una estrategia ante la crisis del período 2001-2002 fundada en la disminución del capital adelantado, para la recomposición de la depreciada tasa de ganancia. Pero, a pesar de este achicamiento, su desempeño como prestador no ha sido relegado: la expansión de los servicios en términos físicos (principalmente de internet) supera el orden del 30%. Asimismo, esta expansión fue acompañada por el incremento de los puestos de trabajo (14%) y de la productividad laboral (16%). En términos relativos, la situación salarial de los trabajadores de TASA es todavía superior al promedio del sector, pero se ha observado un achicamiento de la brecha salarial. Esta disminución de la brecha permite identificar como la estrategia de achicamiento del capital adelantado implementada por TASA ha tenido un foco particular en el capital variable, es decir, es el capital destinado al pago de la fuerza de trabajo, por lo que se vio reducido el monto proporcional de la masa salarial en comparación con el resto de los capitales que operan en el sector.

La actividad de negociación ha girado en torno a la firma de un nuevo convenio, cláusulas salariales, reencuadramientos y el establecimiento de vuelcos automáticos entre categorías que tienden a ligar la promo-

ción con la antigüedad en el puesto. La evolución del salario nominal por categorías se encuentra en relación con la evolución del salario promedio (314%), con excepción de la categoría dos de auxiliares que presenta una evolución menor (288%). Cabe destacar que hacia finales de 2010, los gremios telefónicos entablaron un diálogo para la unificación de la negociación colectiva del sector en lo que denominaron la “Mesa de Unidad Sindical”, con el objetivo de homogeneizar las conquistas del sector con alcance a todos los trabajadores telefónicos

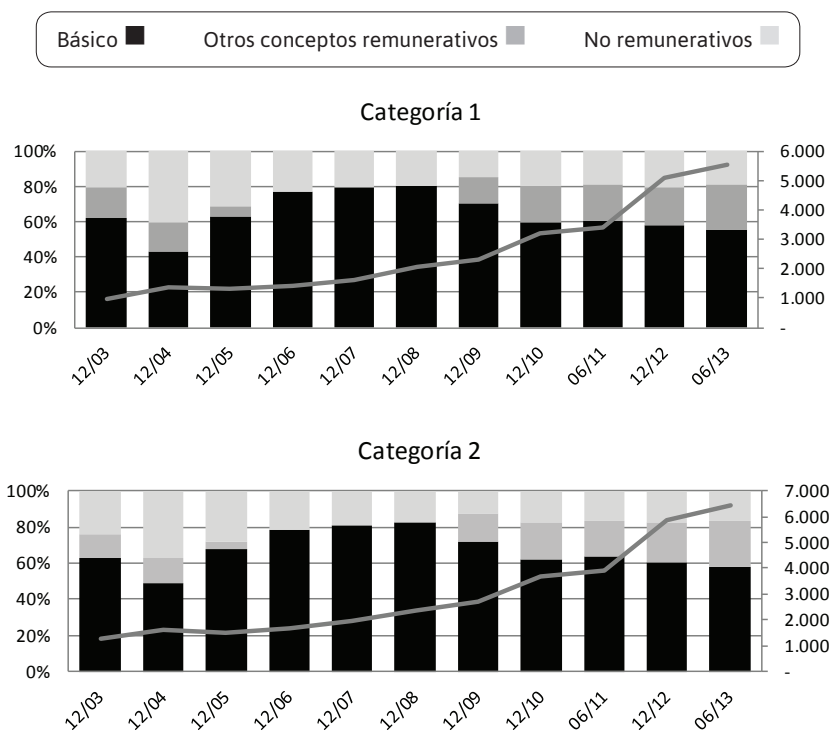
Finalmente, del análisis del conflicto surge la identificación de dos períodos no solo distintos en su intensidad sino también en su contenido. El primero de ellos, un período de menor nivel de conflicto y orientado principalmente a demandas salariales. El segundo, de mayor intensidad y motorizado por conflictos por condiciones de trabajo, principalmente, por la tercerización laboral. En este marco, también hacia finales del período analizado, emerge un nuevo actor en la conflictividad del sector, pero asociado fundamentalmente a los problemas por la tercerización. Nos referimos a UETTEL, un sindicato nacido para representar a los trabajadores técnicos telefónicos tercerizados.

Así las cosas, del análisis realizado surge una agenda de trabajo para profundizar y relacionar las dos grandes dimensiones abordadas: el desempeño económico y las relaciones laborales. De este cruce surge una hipótesis sobre la organización del trabajo en TASA, cuyo abordaje resulta indispensable para una correcta caracterización sobre lo sucedido en materia de gestión de la fuerza de trabajo. Nos referimos a la subcontratación laboral o tercerización de procesos productivos que aparece insinuada en los determinantes de la tasa de ganancia y se cristaliza en los altos niveles de conflictividad de la segunda etapa.

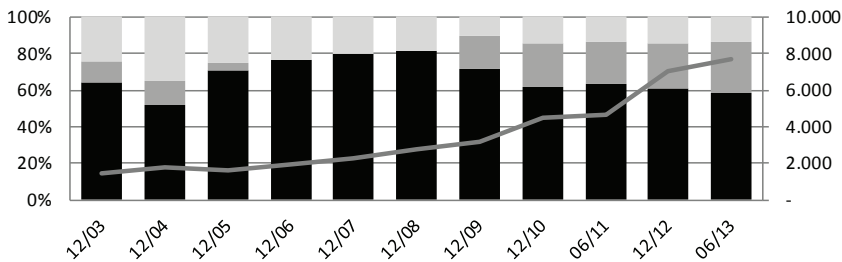
Por último, nos interesa poner sobre la mesa los principales límites del presente trabajo, para poder así establecer una agenda de problemas para futuros proyectos. En primer lugar, el análisis fundado en los balances de TASA aquí realizado podría implicar cierta pérdida de representatividad sobre la empresa en la medida que nos vamos acercando a los años recientes. Esto es así dado el creciente dinamismo de la telefonía móvil como unidad de negocios del sector, a partir fundamentalmente de 2007, momento en que los ingresos por telefonía móvil se constituyen como la principal fuente de ingresos del sector. Para salvar esta limitación corresponderá consolidar la información con la incorporación de los balances de Telefónica Móvil. Por el lado de la negociación colectiva, si bien esta primera aproximación carece de la pretensión de ser exhaustiva, no resigna

representatividad por basarse en la negociación realizada por el sindicato más grande del sector en términos de afiliados. No obstante, la incorporación en la base de análisis de los gremios federados en FOESSITRA y el resto de la FATEL mejoraría la caracterización de los trabajadores de base distribuidos a lo largo del país. Asimismo, la incorporación de FOPSTTA, UPJET y CEPETEL permitiría ganar representatividad sobre el personal jerárquico y de supervisión. Finalmente, el análisis de la conflictividad realizado hace posible un acercamiento a las condiciones generales del conflicto, lo que hace necesario un trabajo comprensivo de mayor profundidad a partir de fuentes periodísticas o entrevistas con actores que nos permitan identificar la radicalidad de los conflictos o los niveles de masividad que alcanzan.

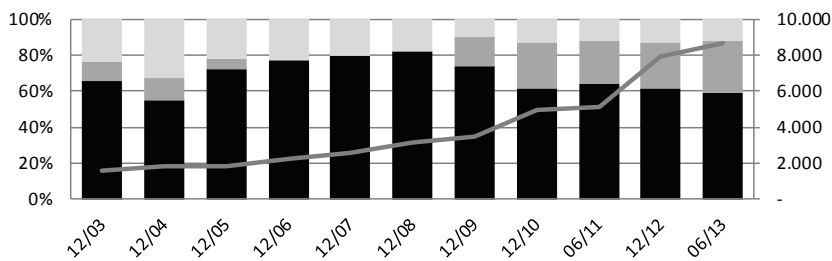
### Anexo. Evolución del sueldo básico nominal por categorías salariales y composición del sueldo total



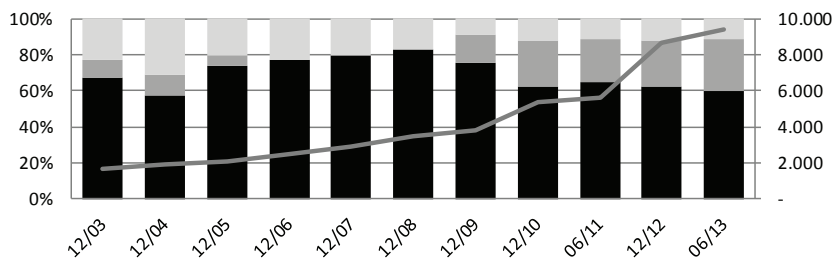
Categoría 3



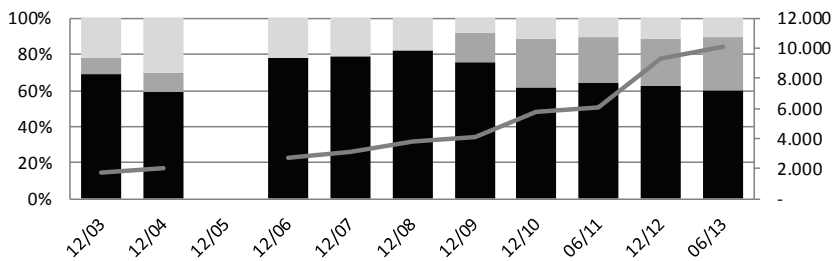
Categoría 4



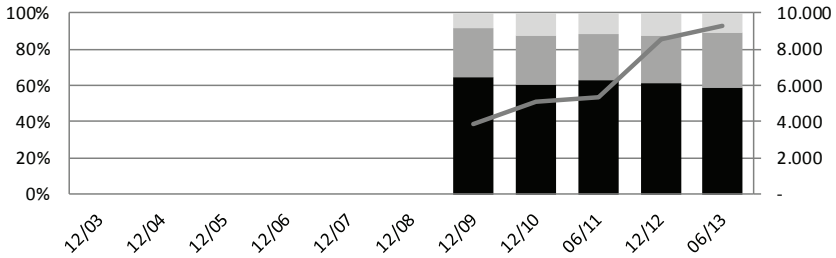
Categoría 5



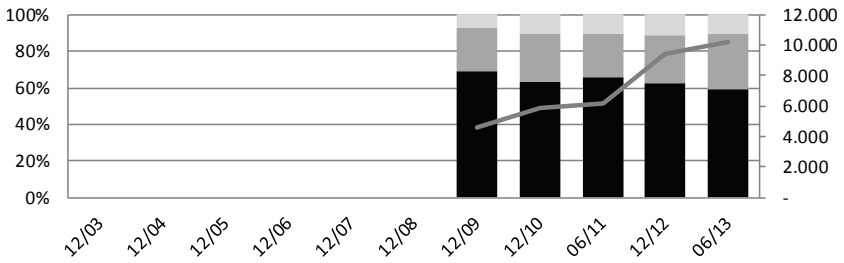
Categoría 6



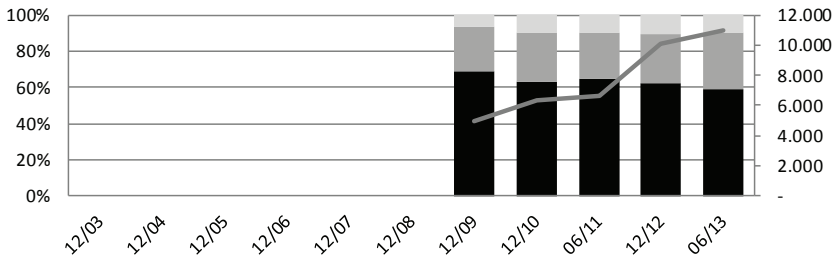
Categoría W



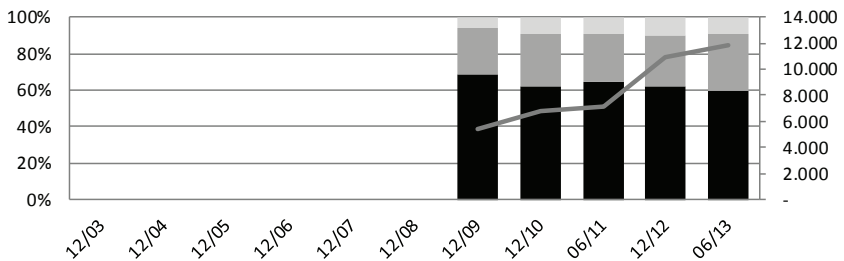
Categoría X

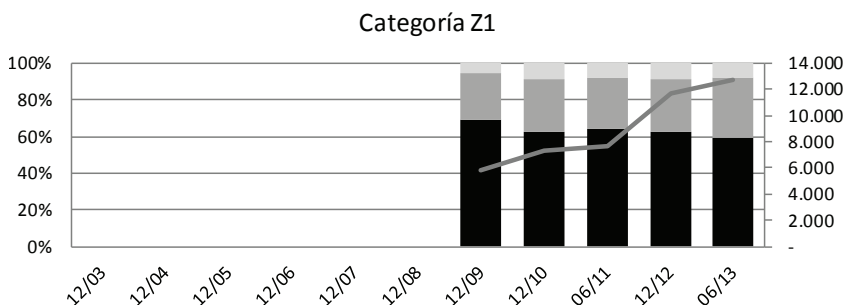


Categoría Y



Categoría Z





## Bibliografía

- Abraham, Lavih; Arelovich, Sergio; Kofman, Marco y Perez Barreda, Natalia (2010). “La inversión bruta fija de las grandes empresas en Argentina: discusión metodológica y comportamiento en el período 1993-2008”. III JEC, octubre de 2010, Rosario.
- Arelovich, Sergio (2007). “Aproximaciones a la determinación de la tasa de ganancia”. I JEC, octubre de 2007, La Plata.
- Aruguete, Natalia y Duarte, Marisa (2005). “Las estrategias sindicales de los trabajadores telefónicos: las distintas lógicas de acción colectiva”. VII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- Bastida Bellot, Jonathan; Bil, Damián; Mussi, Emiliano y Seminara, Pablo (2014). “Rentabilidad en las ramas siderúrgica, autopartista y automotriz argentina durante el período de la ISI a partir de balances (1959-1970)”. VII JEC, octubre de 2014, La Plata.
- CICOMRA (Cámara de informática y comunicaciones de la República Argentina) (2014). “Informe de mercado de informática y telecomunicaciones”. Disponible en [http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica\\_nota-sb.asp?id\\_template=6](http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_nota-sb.asp?id_template=6).
- INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica) (2010). “Sector telecomunicaciones. Informe Final”. Disponible en [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/telecomunicaciones-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/telecomunicaciones-informe-sectorial.pdf)
- OEDE (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial) (2013a). “Boletín de empleo registrado”. Serie anual, año 2013.

- (2013b). “Boletín de remuneraciones de los trabajadores registrados”. Serie anual, año 2013.
- Revista Mercado* (2013). “Ranking Las 1000 que más venden. Edición 2013”. Número especial, Fuera de Serie, pp. 12-81.
- Rodríguez Miglio, Martín (2015a). “El proceso (fragmentado) de trabajo en las telecomunicaciones”. Actas de ASET, agosto, Buenos Aires. Disponible en: [http://www.aset.org.ar/2015/ponencias/9\\_Rodriguez\\_Miglio.pdf](http://www.aset.org.ar/2015/ponencias/9_Rodriguez_Miglio.pdf)
- (2015b). “Ciclo económico y protesta laboral en las telecomunicaciones argentinas”. VIII Jornadas de jóvenes investigadores del IGG, noviembre de 2015, Buenos Aires.
- (2016). “Crecimiento y expansión de los servicios de telecomunicaciones en Argentina durante la postconvertibilidad ¿concentración económica con descentralización productiva?”. *Revista Galega de Economía*, vol. 25, n° 1, pp. 121-136.
- Senén González, Cecilia y Garro, Silvia (2007). “Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de telecomunicaciones en Argentina post-devaluación”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (RELET), año 12, n° 19, pp. 145-171.
- Senen González, Cecilia; Trajtemberg, David y Medwid, Bárbara (2010). “Tendencias actuales de la afiliación sindical en Argentina: evidencias de una encuesta a empresas”. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, n° 1. Disponible en <http://id.erudit.org/iderudit/039526ar>.
- Telefónica de Argentina S.A. *Memoria y Balances de la compañía años 1998-2010*.
- Trajtemberg, David (2011). “Instituciones laborales y desigualdad salarial: una análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva entre 2003-2010”. Trabajo presentado en el III Congreso Anual de la Asociación de economía para el desarrollo argentino, AEDA, 29 al 31 de agosto.
- Ximénez Saez, Daniel (1994). “Privatización y reconversión telefónica: los trabajadores en la mira”. En *Pensando la Reconversión: una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*, pp. 51-62. Buenos Aires: CIPES.



# Procesos de control en dos plantas de una empresa multinacional del sector de la alimentación

Mariela Cambiasso

## Introducción

Desde los años setenta las empresas multinacionales (EMN) se posicionaron como sectores centrales de la economía mundial y este predominio fue uno de los ejes que permitía explicar su marcada incidencia en el desarrollo de las relaciones laborales (ver Delfini, 2010). Aunque en la economía argentina la participación del capital externo fue decisiva en etapas previas, durante la década del noventa alcanzó niveles inéditos en relación con los montos, las modalidades con las que se llevaron adelante las inversiones y la profundidad de los impactos; fue el sector manufacturero uno de los rubros más destacados, y en él, las actividades productoras de alimentos y bebidas (ver Kulfas, Porta y Ramos, 2002). Esta expansión coincidió con la transformación operada a nivel de las relaciones laborales, que también se profundizaron durante aquellos años, y se expresaron en la desestructuración generalizada de las conquistas laborales logradas por la clase trabajadora en las décadas precedentes (ver Marticorena, 2014). Así, la extranjerización de la economía y la flexibilización laboral se presentaban como dos caras de la misma moneda: la transformación de la acumulación capitalista consolidada localmente durante los años noventa.

En este contexto general, el objetivo del artículo es reflexionar sobre algunas de las principales políticas empresariales que lleva adelante Mondelez –una empresa multinacional estadounidense que se dedica a la elaboración de alimentos y que ha sido protagonista de fuertes pro-

cesos de concentración de su negocio en el ámbito nacional durante las últimas décadas–, y considerar la representación y la acción sindical en el período 2003-2015. Para ello, se toma como referencia dos de las plantas más importantes que tiene en el país en relación con la cantidad de trabajadores: el establecimiento de General Pacheco (ex Terrabusi-Kraft Foods) y la planta de la localidad de Victoria (ex Stani-Cadbury). La intención es analizar los casos al considerar algunas de las principales políticas que implementó la empresa en ambas plantas, así como las experiencias de organización y acción de las bases, a partir del testimonio de los trabajadores. Las preguntas que guían el artículo son: ¿cuáles son las principales políticas que despliega la empresa en el lugar de trabajo?, ¿son similares en las distintas plantas?, ¿en qué medida logran efectivizarlas?, ¿qué relación guarda esto con la tradición de lucha y de organización del colectivo de trabajadores? El artículo plantea una primera aproximación a la temática, posicionándose desde una perspectiva ampliada de las relaciones laborales, que abarca tanto las políticas patronales como la representación y la acción sindical.

Los autores clásicos que reflexionaron sobre el problema del control en el proceso de trabajo tendieron a centrar la mirada en situaciones en las que se imponía la hegemonía del capital.<sup>1</sup> En oposición a ello, en las plantas que aquí se abordan surgieron algunos de los conflictos más visibilizados de la última década, y cuentan con una larga tradición de lucha y de organización gremial de base, que en distintos momentos logró desafiar la hegemonía empresarial. En este sentido, se considera que la discusión que introduce Richard Hyman en *Relaciones industriales* (1981) sobre los procesos de control de las relaciones de trabajo aporta claves interpretativas interesantes para discutir la relación entre políticas empresariales y acción sindical en el lugar de trabajo.

En términos metodológicos, se complementan distintas fuentes y técnicas de recolección de datos. Se recurre a entrevistas con delegados y trabajadores, así como a un vasto y heterogéneo corpus de documentos (convenios colectivos y acuerdos, periódicos, boletines, actas de congresos, comunicados, revistas sindicales, afiches, volantes, entre otros).

---

<sup>1</sup> Según a Vicky Smith (1995) podrían distinguirse tres “oleadas de investigaciones” clásicas que avanzaron sobre el problema del control. La primera la inauguró Harry Braverman con su texto “Trabajo y capital monopolista” (1983); uno de los autores más representativos de la segunda oleada es Richard Edward; y como parte de la tercera se destaca el estudio de Michael Burawoy, “El consentimiento en la producción” (1989).

## **Perfil de Mondelez Internacional: la trayectoria de la firma en la Argentina**

Mondelez es una empresa multinacional de capitales estadounidenses, que se dedica a la elaboración de alimentos. Si bien en la Argentina es más conocida por su denominación anterior –Kraft Foods–, en octubre de 2012 decidió dividir su negocio de alimentos y dio lugar al surgimiento de Mondelez International, y creó dos compañías: una que pertenece al negocio de *snacks*, con alcance global, y otra específicamente para el sector de alimentos del mercado de los Estados Unidos, que conservó su denominación anterior (ver Comunicado de prensa, 2012). Según su página oficial en internet, es el primer fabricante global de chocolates y galletitas, y el segundo productor de chicles; lidera, a su vez, los mercados de caramelos duros, bebidas en polvo y premezclas. Con más de 230 años de antigüedad, cuenta con ochenta plantas ubicadas en distintos países del mundo, más de 110.000 empleados, está presente en 165 países y factura anualmente 35 millones de dólares.

Su historia en el país comprendió más de nueve fusiones y adquisiciones de distintas empresas y/o marcas que se iniciaron en la década del ochenta, sin que implicara el desarrollo de nueva infraestructura. Hacia 1981 la empresa Nabisco arribó al país –tras la fusión con Standars Internacional, empresa que representaba en el país a Fleischmann Argentina (Royal)– y luego, en 1990, ocurrió lo mismo con Kraft Foods, lo que dio inicio a la historia de la compañía en la Argentina. Durante la década del noventa, ambas firmas comenzaron un proceso de concentración de capital al adquirir una gran cantidad de empresas argentinas tradicionales. Nabisco Royal Argentina Inc. adquirió Terrabusi, en 1994, y Vizzolini, Canale, Mayco y Capri en 1996; mientras que Kraft Foods Internacional hizo lo mismo con Suchard y la firma elaboradora de bebidas en polvo, Alimentos Especiales, y terminó relanzando en el país las marcas Tang y Clight. Hacia el año 2001, Kraft Foods adquirió Nabisco a nivel mundial, lo que dio lugar al surgimiento a nivel local de Kraft Foods Argentina.

Las compras y fusiones no se detuvieron durante la posconvertibilidad. A principios de 2010 Kraft-Foods adquirió la empresa inglesa Cadbury a nivel global, con la intención de liderar el sector en América Latina. A partir de esta compra, la firma pasó a controlar un cuarto del mercado argentino y se convirtió en un competidor de peso para Arcor, la firma que lideraba el sector de golosinas en el país (ver *La Nación*, 20/01/2010), al ingresar en las categorías de chicles y caramelos –en las

que Cadbury lideraba el mercado con marcas como Beldent y Halls-, y al reforzar la categoría de chocolates. En octubre de 2014, Molinos Río de la Plata y Mondelez decidieron hacer un canje de sus marcas de fideos y golosinas en una operación de más de 220 millones de dólares. Molinos compró los activos de Mondelez vinculados al negocio de las pastas (con marcas como Don Felipe, Vizzolini y Canale) y se quedó con su planta de Tres Arroyos; mientras que Mondelez se quedó con su negocio de los caramelos, con marcas como Billiken y las pastillas DRF, y con la planta de la localidad bonaerense de Las Heras (ver *Clarín*, 04/10/2014).

Según consta en su sitio oficial, actualmente cuenta con tres establecimientos industriales: 1) Planta Pacheco (ex Terrabusi), ubicada en el partido de Tigre (Buenos Aires), que se dedica a la producción de galletitas, pastas y chocolates; 2) Planta Victoria (ex Cadbury-Stani), ubicada en el partido de San Fernando (Buenos Aires), que se dedica a la elaboración de chocolates, chicles y caramelos; y 3) Planta Villa Mercedes (ex Alimentos Especiales Sociedad Anónima), ubicada en la ciudad de Villa Mercedes (San Luis), que se dedica a la producción de bebidas en polvo y postres para preparar.

### **Procesos de control en contextos situados**

Para avanzar en las discusiones acerca de las relaciones/tensiones entre las políticas empresariales y la organización y la acción de las bases, en dos plantas que a su vez presentan altos niveles de conflictividad laboral, se recupera el análisis que propone Hyman en *Relaciones industriales* (1981), en el que define los procesos de control sobre las relaciones de trabajo como su objeto de estudio. Al discutir con las concepciones institucionalistas y funcionalistas, se propone desarrollar un enfoque de las relaciones industriales que permita analizarlas como un elemento dentro de la totalidad que comprende el conjunto de las relaciones sociales de producción, y las reubica en su vínculo con la lucha de clases.

Hyman afirma que es necesario tener en cuenta las políticas de quienes poseen y controlan los medios de producción como una influencia fundamental sobre las relaciones industriales. Pero, a su vez, sostiene que “entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acción colectivas de los trabajadores” (Hyman, 1981: 22). De ahí la centralidad que asume la pregunta por la representación sindical, y la organización y la acción de las bases. Para Hyman

las relaciones industriales se definen por relaciones de poder, en las que empresarios y sindicatos persiguen estrategias, que se ven afectadas por las iniciativas y respuestas de los otros. Empresarios y sindicatos se presentan como antagonistas en una lucha por el control, que tiene en los lugares de trabajo uno de los terrenos más propicios para la expresión de dicha contradicción.

Desde estos conceptos, a continuación se plantea un análisis situado, que centra la mirada en el lugar de trabajo. A partir del testimonio de los trabajadores, se busca identificar algunas de las principales políticas que aplica Mondelez en dos de sus plantas más importantes, así como las experiencias de organización y acción de las bases. Se hace especial hincapié en aquellas acciones que desafían los mecanismos de individualización y fragmentación que colaboran en la transposición del sentido corporativo,<sup>2</sup> y favorecen la cooperación y el consentimiento en la producción, que son centrales en la disputa por la hegemonía empresarial sobre el trabajo (ver Fígari, 2010).

### Relaciones laborales y procesos de control en la ex Kraft-Terrabusi

De los 4800 trabajadores que emplea actualmente Mondelez en la Argentina, alrededor del 50% corresponde al establecimiento de la ex Terrabusi, lo que conforma una de las mayores concentraciones obreras de la rama en el país. En correspondencia con la tendencia que históricamente prevaleció en la actividad, la composición de la fuerza de trabajo revela un predominio de las mujeres sobre los hombres (60-40), aunque en permanente retracción conforme avanza el proceso de tecnificación, dado que están concentradas en puestos de trabajo manuales. Aquí aparece un primer rasgo de diferenciación, que con frecuencia es utilizado por la empresa como un mecanismo de fragmentación del colectivo de trabajo, especialmente observable en la estructura de calificaciones, dado que la mayoría de las mujeres no logra ascender de la categoría inicial de operaria.

---

<sup>2</sup> En los términos en que lo plantea Claudia Fígari (2010), para hacer referencia a la pedagogía involucrada en el proceso político-técnico que busca transformar el control en disciplinamiento.

*Y acceder a una categoría es difícil, ya por el hecho de ser mujer. Y eso lo vi en todas las fábricas en las que trabajé, ¡y mirá que trabajé en más de nueve fábricas! La mujer para acceder a la categoría, para acceder a un puesto que le sea cómodo, es muy difícil. La diferencia se nota y la empresa la hace notar. Acá en Kraft la empresa hace notar la diferencia (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).*

Además de la división por género, la diferenciación contractual funciona como otro mecanismo de fragmentación. Desde la adquisición de Nabisco en 2001, Kraft instaló una política de rotación de personal basada en el mantenimiento de un porcentaje estable de trabajadores eventuales en puestos de trabajo no calificados (ver Wyczykier, 2011). Más allá de la rentabilidad económica, entre los objetivos de estas medidas también se contaba la intención de dividir e incluso de impulsar la competencia entre los trabajadores, a fin de individualizar el vínculo de los obreros con la empresa y disolver las solidaridades de clase.

Ambas políticas fueron resistidas por los trabajadores y movilizaron algunos de los principales reclamos de la Comisión Interna. La igualdad de condiciones para el acceso a las categorías estuvo presente en los conflictos por paritarias desde 2010 en adelante. Asimismo, la presión de los trabajadores impulsó a la organización de base a tomar en sus manos el reclamo de los trabajadores contratados, y el conflicto por aumento salarial y efectivización de contratados de 2007 fue una de sus primeras grandes expresiones.<sup>3</sup> El conflicto por los despidos de 2009 marcó el inicio del fin de la política de rotación de personal eventual. Cuando la empresa intentó retomarla, se encontró con la disposición a la lucha de los trabajadores y la Comisión Interna, que en 2013 consiguió nuevas reincorporaciones de trabajadores contratados a los que la empresa pretendía despedir.

Comprender los procesos de lucha en oposición a las políticas de fragmentación y avasallamiento sobre las condiciones de trabajo y contratación que lleva adelante la empresa requiere considerar la tradición de lucha y de organización que caracteriza y otorga especificidad a la Comisión Interna de la fábrica. Aunque excede los objetivos del presente artículo, es importante mencionar que, a diferencia de otras experiencias que surgieron más directamente ligadas al proceso de sindicalismo de base—que distintos autores coinciden en señalar de 2003 en adelante (ver

<sup>3</sup> Para un análisis en profundidad sobre el conflicto de 2007, ver Cambiasso, 2016.

Lenguita *et al.*, 2010; Varela, 2015)–, la tradición de la Comisión Interna de Kraft puede reconstruirse desde mediados de la década del ochenta.<sup>4</sup> Entre algunos de sus rasgos más sobresalientes se destacan su construcción en abierta oposición a la dirección del sindicato de la alimentación,<sup>5</sup> y la intervención de distintas corrientes políticas de izquierda.<sup>6</sup>

Esta caracterización general es fundamental para comprender como paulatinamente se configuró la política de la empresa respecto a los delegados. El desembarco de Nabisco en los años noventa, y de Kraft Foods en los 2000 fueron acompañadas de ataques directos a los trabajadores y a su organización gremial interna.

En correspondencia con la compra de Nabisco se firmó el convenio flexibilizador en la rama,<sup>7</sup> se produjeron despidos masivos y se reemplazó al cuerpo de delegados del sector –elegido democráticamente por los trabajadores– por congresales designados por la dirección del sindicato. En ese marco, el triunfo de una lista opositora a la dirección del sindicato podía leerse como una expresión de resistencia frente al avance de la empresa y a la complicidad del sindicato con sus políticas.

En este mismo sentido, los más de cien despidos que se produjeron en el año 2000, algunos meses antes del arribo de Kraft Foods, no podían ser leídos más que como una estrategia de disciplinamiento de la empresa, que buscaba inclinar la relación de fuerzas a su favor para imponer el avance de la tercerización y la política de rotación de personal eventual que mencionábamos anteriormente.

Por otra parte, entre las políticas patronales hacia la Comisión Interna también se destacaron los intentos de soborno a los delegados, su deslegitimación frente a los líderes y *mánagers* como interlocutores válidos,

---

4 Ver Cambiasso (2015a y 2016).

5 Nos referimos a la delegación Buenos Aires-Capital Federal del Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación (STIA), que representa a los trabajadores de ambas plantas.

6 Desde 1993 y hasta 2009, la Comisión Interna fue dirigida por una lista encabezada por Ramón Bogado, militante del Partido Comunista Revolucionario (PCR). Luego del conflicto por los despidos de 2009 se impuso una lista encabezada por Javier Hermosilla, militante del Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), que desde 2005 era delegado de la Comisión Interna. En 2015 se impuso una lista conformada por sectores de la izquierda y el peronismo, cuyo triunfo fue celebrado públicamente en los medios de comunicación por Rodolfo Daer, secretario general del sindicato de la alimentación.

7 Para un análisis más detallado acerca de las principales reformas que introdujo el nuevo convenio (244/94), ver Cambiasso (2015b).

el no reconocimiento de los delegados de sector,<sup>8</sup> hasta su ataque directo mediante los despidos en 2009.

Además de las acciones que impulsaron para quebrar la fragmentación entre distintos sectores y categorías de trabajadores (hombres/mujeres, efectivos/contratados, sindicalizados/no sindicalizados), la tradición de la Comisión Interna también se configuró alrededor de una serie de conquistas, por ejemplo la conservación de los turnos fijos. A diferencia de otros establecimientos en los que lograron imponerse los turnos rotativos, como en la ex Stani-Cadbury, o el turno americano, como en la planta de Villa Mercedes, en la planta de General Pacheco el sistema de relevos está organizado en tres turnos fijos de ocho horas cada uno, lo que asegura el uso intensivo de los medios de producción durante las 24 horas. El mantenimiento de la organización del trabajo en turnos fijos fue planteado como un triunfo por parte de la Comisión Interna, dado que la tendencia del neoliberalismo –en el sector, pero también a nivel general– ha sido imponer el sistema de turnos rotativos, lo que amplía la disponibilidad del capital sobre los trabajadores. Además de reducir la imprevisibilidad que generan los turnos rotativos sobre la vida de los trabajadores, el trabajo en horarios fijos amplía las posibilidades de generar lazos de solidaridad estables, con todo lo que ello implica en términos de poder disputar la fragmentación e individualización de las relaciones de trabajo en la fábrica.<sup>9</sup> Asimismo, es importante destacar que a diferencia de otras multinacionales como Bimbo, Ferrero o McCain en las que se firmaron convenios de empresa, las relaciones laborales en la ex Terrabusi se rigen por las condiciones que impone el convenio de actividad. Y aunque este último introdujo los principios de polivalencia y flexibilidad funcional, y frente a situaciones particulares la empresa recurre a la diversificación de tareas, en la planta predominan los puestos de trabajo fijos.

Directamente ligada a la asignación de las tareas, aparece la figura de los líderes de sector, que son los encargados de supervisar los ritmos de trabajo, los horarios, los tiempos de descanso y, a su vez, de tomar deci-

**8** En 2008 los trabajadores votaron delegados en los distintos sectores de trabajo. Ni la empresa ni el sindicato reconocieron al cuerpo de delegados, que fue desintegrado tras los despidos del año siguiente.

**9** Esta modalidad de organización del trabajo afecta particularmente a los trabajadores del turno noche, porque como la jornada laboral finaliza para ellos el sábado a la mañana y se reinicia el domingo, cuentan solo con una noche libre a la semana. Uno de los reclamos históricos (que incluso actualmente es recuperado por la dirección del sindicato) es la “eliminación del domingo en el turno noche”.



siones sobre las funciones, las horas extras y las categorías. Son quienes ejercen cotidianamente el control sobre el proceso de trabajo e instrumentan la política de premios y castigos sobre los delegados “razonables” y “extremistas” (seguimos la diferenciación que propone Hyman), respectivamente. Para responder a la pregunta acerca de si hacía horas extras, una delegada de la Comisión Interna afirmaba:

*Ahora no hay tantas horas extras, pero por ejemplo a uno tal vez le conviene venir un domingo y no quedarse toda la semana. Salí de la fábrica a las seis de la tarde, llegás a tu casa a las siete, siete y media y ya se terminó el día, y al otro día lo mismo. Y para hacer una diferencia, para que vos digas “bueno, valió la pena” te tenés que quedar toda la semana adentro. Pero los domingos sí hacés la diferencia (...) Lo que pasa es que el domingo es cuando la empresa selecciona a través de los líderes, le da a su gente, esa es la pelea, son los privilegios que tienen algunos líderes con su gente, y esos tipos los acomodan. Por el tema de los privilegios la otra vez le pegaron a una compañera de la interna, justamente por eso, por el tema de las categorías que dan los líderes a su gente y los privilegian (...). Y la empresa esas cosas las quiere mantener, las divisiones a ellos les convienen* (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).

Así, la individualización de las relaciones laborales también se configuraba a partir de una aceptada red de privilegios, que tenía a los líderes de sector en el centro de la escena. Privilegios y divisiones se planteaban como parte de una misma estrategia de disciplinamiento. La política de premiar a los “razonables” –mediante beneficios que impactaban directamente sobre las remuneraciones (horas extras y categorías)– cumplía una doble función: desalentar la militancia y la movilización de las bases para contener cualquier forma de resistencia obrera, y fomentar la negociación individual entre líderes y operarios como la forma más efectiva de solución de los conflictos. Sobre todo, después del conflicto de 2009, el sistema de premios y castigos se complementó con la sofisticación de la política de vigilancia y control, implementada a partir de un extendido sistema de cámaras de seguridad, que abarcaba cada uno de los sectores de trabajo.

Sumado a los reclamos contra estas políticas, que más que de transposición del sentido corporativo hablaban del ejercicio de un control directo e inmediato en el proceso de trabajo, se relevaron denuncias contra los líderes de sector por maltrato, persecución, violencia física, e incluso

acoso sexual.<sup>10</sup> La división entre los líderes y los operarios se veía reforzada por un sistema verticalizado de mandos, que se completaba con los *mánagers*, coordinadores y gerentes.

En la puja por sostener el orden empresarial también se destacaban las nuevas agencias corporativas. Junto con los departamentos de calidad, las oficinas de recursos humanos se constituyeron en las nuevas formas de institucionalización del control que aplicaron las empresas con la intención de aumentar el grado de incidencia sobre la organización y las relaciones laborales (ver Drolas *et al.*, 2007). Sin embargo, en este caso no parecían funcionar más que como una institucionalidad, ligada a las certificaciones internacionales. En un boletín de la Comisión Interna puede leerse:

Ellos tienen su “Departamento de Mejora Continua” donde están los Section Manager de Cookies, Crackers y Chocolates, que no es más que un lugar donde todo el tiempo piensan la manera de bajar costos y aumentar los ritmos de producción. Mejoramiento de sus ganancias y empeoramiento continuo de nuestro trabajo (*Boletín de la Comisión Interna y los Trabajadores de Kraft Foods*, abril de 2010).

A partir de la cita se evidencia la separación que existía entre estas agencias y el colectivo de trabajadores, así como su desconexión respecto de la materialidad del proceso de trabajo. La asociación entre el Departamento de Mejora Continua y el incremento de la valorización y la explotación del capital sobre el trabajo no permanecían ocultas ante los trabajadores, que no adherían ni aceptaban estas políticas, y dificultaban las instancias de cooperación, consentimiento e involucramiento con la empresa. En relación con los programas de capacitación, los manuales de procedimientos, y los sistemas de información y evaluación, una delegada de la Comisión Interna afirmaba:

---

**10** En 2011 los trabajadores llevaron adelante un paro ante la denuncia de una trabajadora del turno noche contra un líder de sector por acoso sexual. Los directivos de la empresa decidieron suspender a la trabajadora, y frente a la negativa de rever la sanción, se extendió un paro que terminó por alcanzar a la totalidad de la planta. Como resultado de la lucha consiguieron no solo revertir la suspensión, sino también la remoción del líder, quien fue reubicado en otro sector.

—Nos reúnen cada vez que hay paros de líneas... Las normas de cómo tenés que estar vestido, después qué materiales tenés que usar, qué cajones, qué mercadería, la seguridad de las máquinas, qué hacer si hay un paro de máquinas...

—¿Hay manuales de procedimiento escritos?

—Sí, hay momentos en que hay. Si no, se te para el líder al lado y te dice: “Mirá, te voy a hacer la evaluación de seguridad e higiene”, se te pone a hablar al lado, vos estás envasando y viene. Y después hacen capacitación, cada tanto nos llevan y nos pasan películas sobre como se trabaja en Brasil, sobre como se trabaja en otras empresas, normas ISO, normas de seguridad e higiene, normas que ellos tienen que cumplir para entrar en el mercado, accidentes laborales, cosas que en realidad se los tenemos que remarcar nosotros (...) Mucha teoría y poca práctica (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).

Sobre las prácticas de las agencias corporativas volvía a registrarse la separación entre el sentido empresarial y la materialidad del proceso de trabajo, que se observó a instancias de las distintas clasificaciones de mandos. Aquello que se definía en la cita como una desconexión entre “teoría y práctica”, permitía confirmar las “fisuras” en los procedimientos que pretendían transformar el control patronal en disciplinamiento de los trabajadores. A partir de la ilegitimidad de los mecanismos de control encargados de trasponer la doctrina corporativa podrían explicarse algunas de las dificultades que encontró la empresa para implementar en forma acabada sus planes de “racionalización”, y contener la resistencia obrera. En este proceso también debe considerarse la tradición de lucha y de organización de la Comisión Interna, así como la militancia y movilización de las bases, que opusieron resistencia a los embates patronales y en distintos momentos lograron disputar la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

Ahora bien, cuando se profundizaba la “fisura” en los dispositivos de control, la búsqueda de consenso podía transformarse en coerción. En esta clave es posible leer el extenso conflicto por los despidos de 2009, que signó el intento de la empresa de desarticular la organización gremial interna de la fábrica. Mediante el despido de los delegados de sector y de los delegados de la Comisión Interna, la empresa intentó frenar el proceso de radicalización de las bases que venía registrándose en los últimos años. Los 45 días de lucha en 2007 y la propia elección de delegados de sector que se desarrolló en 2008, aun sin contar con el aval de

la empresa ni del sindicato, eran indicadores de ello.<sup>11</sup> Sin embargo, los despidos fueron resistidos por los trabajadores. Los 38 días de paro total de la producción con ocupación de la planta, los más de once cortes de la autopista Panamericana, y las numerosas marchas y movilizaciones –que contaron con la solidaridad de distintos sectores y organizaciones políticas y sociales– fueron centrales en la conquista de un número importante de reincorporaciones y el reingreso de los delegados de la Comisión Interna.<sup>12</sup>

Hyman (1981) advertía sobre los peligros de la acumulación de poder asociada a la concentración y centralización del capital. Esta acumulación de poder se hizo evidente a instancias del conflicto de 2009, en el que intervino hasta la Embajada de Estados Unidos al solicitar el desalojo de la planta, que se hizo efectivo algunos días después. Así, el carácter multinacional de la empresa también se puso en juego en el desarrollo del conflicto y se tradujo en un reforzamiento de su poder, no solo a partir de sus recursos, sino también de una institucionalidad más amplia en términos territoriales dispuesta a intervenir a su favor. En este contexto, la solidaridad que encontraron los trabajadores de la ex Terrabusi en distintas organizaciones sociales y políticas durante el desarrollo del conflicto se volvió un eje fundamental de la acción sindical.

### Relaciones laborales y procesos de control en la ex Stani-Cadbury

La planta de la ex Stani emplea actualmente alrededor de ochocientos trabajadores, y ocupa el segundo lugar entre los establecimientos que posee Mondelez en la Argentina en relación con la cantidad de operarios. La composición de la fuerza de trabajo revela un predominio del empleo masculino (70-30%), que contrasta con la tendencia que históricamente predominó en la actividad, y llama la atención si se compara con el establecimiento de General Pacheco que mencionamos antes. Aunque actualmente es un sector en ascenso (en 2007 eran treinta y hoy son 250 trabajadoras) y, en ese sentido, podría pensarse que el cambio está asociado a una nueva política de la firma que en 2010 compró Cadbury.

<sup>11</sup> Para un análisis extendido del proceso de renovación y radicalización de la Comisión Interna, y del colectivo de trabajadores que comienza a desarrollarse a partir de 2005 ver Cambiasso, 2016.

<sup>12</sup> Para un análisis sobre el conflicto de 2009, ver Varela y Lotito, 2009.

Esta situación no puede desvincularse de las particularidades que asume el proceso de trabajo. A diferencia de la ex Terrabusi, en la que el trabajo se organiza mayoritariamente en líneas de producción continua, y aún cuenta con un importante porcentaje de trabajo manual –en el que se concentran preferentemente las mujeres–, aquí no es la modalidad predominante. En general, se trata de máquinas individuales, lo que redundaba en un mayor control por parte del trabajador, que puede parar la máquina si así lo requiere; en un incremento en la rotación entre tiempos de trabajo y tiempos de descanso, así como en el predominio de categorías más altas. El trabajo se organiza en distintos sectores, cuya división impone los primeros efectos sobre la fragmentación del colectivo de trabajo.

Otro eje de diferenciación entre ambas plantas tiene que ver con la jornada laboral y su organización a partir de turnos rotativos. Son tres turnos de ocho horas cada uno, y según los testimonios de los trabajadores, los turnos rotan semana a semana y la modalidad con que lo hacen se informa con la misma frecuencia. Aunque generalmente sigue una misma secuencia: mañana, noche, tarde. La información se publica en planillas en las que los trabajadores deben buscarse cada semana para confirmar el horario correspondiente de la siguiente, lo que consigna la plena disposición del capital sobre la vida los trabajadores, cuya planificación no puede más que seguir los ritmos que este impone. En sintonía con los señalamientos sobre la ex Terrabusi, en la que asociábamos los turnos fijos con los lazos de solidaridad estables entre los trabajadores, entendemos que la política de turnos rotativos promueve una mayor fragmentación del colectivo de trabajo.

Asociado a la organización de los turnos de trabajo y la asignación de las tareas aparece la figura de los líderes de sector, que son quienes ejercen las funciones de mando en la cotidianeidad del proceso de trabajo. Además del refuerzo de los sistemas de seguridad (alambres perimetrales, cámaras de seguridad y reformas en los portones de ingreso a la planta), la creación de nuevas clasificaciones de mando aparecía mencionada entre las modificaciones que introdujo Mondelez cuando adquirió Cadbury en 2010, lo que llevaba a definirla por sus trabajadores como “una patronal más dura”.

No obstante, así como se observó en la ex Terrabusi, las agencias corporativas no terminaban de articularse como transmisoras del sentido empresarial, lo que redundaba en un escaso involucramiento de los trabajadores con la empresa. Esta debilidad se reforzaba si se consideraba

en relación con la militancia y la movilización de las bases. Aunque acentuado en los momentos de conflictividad abierta –como al que se refiere la cita–, no se imponía planamente la cooperación y el consentimiento entre los trabajadores:

—*Recién había entrado a la fábrica y entrabas a los baños y veías escrito “Stani- Cadbury, lucha y organización”, y todas cosas así que vos decías “Che ¿qué onda?” Porque en general en todas las fábricas que laboré la dictadura patronal... Felfort, es pá, pá, pá, te mataban, no te dejaban ni hablar con los compañeros. Esta era una fábrica donde se respiraba un poco más de libertad.*

—*¿Eso se vivía en el baño y dónde más?*

—*Y en la gente, la rebeldía de la gente. Si te mandaban a hacer un trabajo que vos no querías y no te correspondía, no ibas, no lo hacías. Fue un momento de transición (delegado congresal, octubre de 2015).*

Así como también se observó en la ex Terrabusi, aunque sin ser la norma en otras fábricas alimenticias, la empresa encontraba dificultades para controlar y contener las acciones de resistencia de los trabajadores. Nuevamente, una combinación entre las “fisuras” en los mecanismos de control, y la militancia y la movilización de las bases parecían explicar los procesos de control en la ex Stani.

Otro eje de diferenciación entre las políticas que aplicaba la empresa en ambas plantas aparece ligado a la modalidad de contratación. A diferencia de la política de rotación de personal eventual que implementó en la planta de la ex Terrabusi (hasta el conflicto de 2009 y que luego intentó reinstalar), en Stani planteó la efectivización (tras cumplirse el período de prueba) como la modalidad de contratación predominante:

—*Fue mi primer trabajo efectivo de toda mi vida, el que más me duró, porque siempre andaba de trabajo en trabajo (...).*

—*¿Y cuánto tiempo estabas contratado?*

—*Años, capaz. Lo que tenía esta fábrica era que entrabas, eran tres meses a prueba y quedabas efectivo o no quedabas. En cambio en las otras te podían tener años contratado y no te efectivizaban nunca y después te echaban sin indemnización, sin nada (delegado congresal, octubre de 2015).*

A partir del testimonio de la cita, puede observarse el efecto disciplinador que ejercía la precarización contractual, como un elemento externo al propio lugar de trabajo, que terminaba de configurarse localmente al

momento de la efectivización. Ahora bien, las diferencias observadas en torno a la jornada laboral y a las condiciones de contratación no pueden comprenderse sin prestar atención a una de las características que definen la especificidad de este caso de estudio en relación con la negociación colectiva. Los trabajadores de la ex Stani están comprendidos en el convenio general de la rama, pero el trabajo en la planta se regula por dos acuerdos de empresa diferentes.<sup>13</sup>

La firma del convenio colectivo de la rama, en los años noventa, suscitó una serie de reclamos entre los trabajadores de la ex Stani, que lograron la firma de un acuerdo de empresa que fijaba condiciones más favorables respecto de aquel. Cuando en 2001 Cadbury adquirió la marca Mantecol (Georgalos), firmó un acuerdo con el sindicato de la alimentación que –según figura en la letra del documento– abarcaría a los trabajadores que desempeñaban tareas en el sector Mantecol. Este fijaba condiciones desventajosas respecto al acuerdo de empresa que regía desde los años noventa, ya que extendía la jornada laboral de 45 horas semanales a 48, e imponía la obligatoriedad del día sábado, al tiempo que anulaba el pago al 200% de las horas extras los fines de semana.

La política que adoptó la empresa desde entonces fue incorporar personal en el sector Mantecol, bajo el contrato que habilitaba el acuerdo sectorial, y luego reubicarlo en los diferentes sectores de la planta, pero sin modificar su contrato inicial. Así, el nuevo acuerdo se extendió a todos los sectores, para alcanzar actualmente al 70% de los trabajadores. Aunque viola el principio constitucional de “igual remuneración por igual trabajo”, fue firmado en el marco de la crisis que se abrió en 2001 y no se vio modificado con la llegada de Mondelez en 2010. El nuevo acuerdo también establecía cláusulas de movilidad funcional, espera de relevos, jornadas y organización de los tiempos variables, calidad de los productos y mejora continua de los procesos, trabajo en equipos, entre otros puntos que no estaban presentes en el convenio colectivo. Además de ampliar la flexibilidad del trabajo y de habilitar la implementación de nuevas políticas de control laboral, la firma del nuevo acuerdo operaba como otro mecanismo de fragmentación del colectivo de trabajadores, en la medida que habilitaba nuevas categorías de diferenciación: convenio viejo/“convenio mantecol”.<sup>14</sup>

**13** Los trabajadores entrevistados facilitaron el acceso a los documentos.

**14** La expresión “convenio mantecol” está presente en las entrevistas y en distintas fuentes secundarias consultadas, pero no existe como tal. No se trata de un convenio sino de un acuerdo de empresa que firma el STIA con la empresa Cadbury (ex Stani) cuando esta

Esta política no fue aceptada con pasividad por los trabajadores del sector que, al año siguiente, comenzaron a organizarse para reclamar la anulación del acuerdo de empresa. De este modo, el reclamo por la anulación del “convenio mantecol” se planteó como una de las principales demandas alrededor de las cuales se configuró, a partir de entonces, la militancia de base y la movilización del colectivo de trabajadores. Por tal motivo, la empresa no ahorró en recursos para quebrar la lucha, que iban desde los intentos de soborno hasta la deslegitimación de los delegados y activistas opositores:

*En la previa al congreso de la fábrica te decían “con tal, tal, tal y cual no hablen, porque son zurdos, son activistas”, lo cual obviamente, la gente que viene de trabajar en lugares donde están diez veces más precarizados de lo que están en alimentación dice “si yo voto a esta gente me van a echar, más allá de que el voto es secreto, si ganan estos tipos después nos echan a todos”, que es lo que dice la empresa (delegado congresal, octubre de 2014).<sup>15</sup>*

A diferencia de la Comisión Interna de la ex Terrabusi, que contaba con una larga tradición de lucha y de organización, la Comisión Interna de la ex Stani surgió más directamente ligada al proceso de revitalización sindical, en el marco de la lucha contra el “convenio mantecol”.<sup>16</sup> Si pensamos en términos de relaciones de fuerza, esta distinción puede ayudar a comprender las posibilidades diferenciales que encontró la patronal para imponer, por ejemplo, el sistema de turnos rotativos, la firma de acuerdos de empresa a la baja, y la deslegitimación de los delegados y activistas combativos. Sin embargo, el reclamo contra el denominado “convenio mantecol” sigue marcando la agenda de los trabajadores de la

---

adquiere la marca Mantecol en 2001. Este acuerdo habilita un tipo de contrato de trabajo que establece condiciones diferenciales de compra-venta de la fuerza de trabajo en el interior de la planta.

**15** Entrevista realizada en el marco del UBACYT “Los trabajadores en la Argentina posdevaluación. Organización sindical en los establecimientos industriales del norte del Gran Buenos Aires”, dirigido por Paula Varela. Fue realizada con participación de estudiantes del seminario de investigación “Los trabajadores en la Argentina posdevaluación”, carrera de Sociología (UBA).

**16** La recuperación de la Comisión Interna se da tempranamente entre 2003 y 2004, a partir de la lucha contra el “convenio mantecol”. Esta experiencia fue desarticulada mediante sobornos de la empresa a uno de sus principales referentes. En 2008 se rearma la Comisión Interna alrededor de una lista independiente de la empresa y del sindicato. Luego, esta lista se divide en tres sectores: la Lista Bordó (PTS e independientes), un sector independiente de la empresa y del sindicato, y un sector ligado a la Lista Verde que dirige el sindicato. Actualmente, es dirigida por la Lista Verde, aunque la oposición sigue siendo mayoritaria.



planta, lo que evidencia su disposición de lucha en el marco de un proceso aún abierto, incluso contra la dirección del sindicato que se opone a tomar esta demanda en sus manos.

## Reflexiones finales

Para responder los interrogantes iniciales sobre las políticas empresariales y su relación/tensión con la tradición de lucha y de organización de las bases obreras –en dos plantas con altos niveles de conflictividad laboral–, se recuperó la discusión que planteaba Hyman (1981) acerca de los procesos de control. Y además, se retomó su interés por centrar la mirada en el lugar de trabajo, en la medida en que es un campo privilegiado en el que se expresan las contradicciones fundamentales entre capital y trabajo. A partir del testimonio de los trabajadores, se buscó identificar algunas de las principales políticas que aplicaba la EMN en dos de sus plantas más importantes en el país, así como las acciones sindicales en torno a ellas.

Un primer elemento que se desprendió del análisis empírico del caso era que Mondelez aplicaba políticas diferenciadas en sus plantas. A partir de los testimonios de los trabajadores pudieron identificarse al menos tres ejes centrales sobre los que se sostenían tales distinciones: las particularidades del proceso de trabajo, la organización de la jornada laboral, y la modalidad de contratación. Los principales puntos de convergencia se registraron en torno a los sistemas de seguridad y vigilancia, y la configuración de las agencias y agentes especializados de mando.

Esto conducía a la discusión sobre los procesos de control, a partir del análisis de las políticas empresariales (estilo de dirección) y de las respuestas sindicales. En este sentido, si bien se registraron “fisuras” en los mecanismos de transposición del sentido corporativo (agentes y agencias de mando) en términos de sus posibilidades de articularse en la materialidad del proceso de trabajo y garantizar el pleno involucramiento de los trabajadores con la firma, se observaron otra serie de políticas empresariales tendientes a asegurar la cooperación en la producción, disminuir los niveles de conflictividad y ampliar la flexibilidad del trabajo. Sin embargo, no en todos los casos lograron el reconocimiento de la mayoría de los trabajadores y, por ende, no fue posible alcanzar estos objetivos. Entre algunos de los mecanismos que operaban en la cotidianidad del espacio de trabajo se destacaron: 1) los sistemas de premios

y castigos, con el objetivo de aislar a los trabajadores más combativos, individualizar las relaciones entre los obreros y la empresa, y así fomentar relaciones de conciliación en el espacio laboral; 2) la fragmentación del colectivo de trabajo en distintos sectores y categorías de trabajadores que, al fortalecer la posición de algunos en detrimento de otros, también operaba como un mecanismo de disciplinamiento basado en la individualización de las relaciones de trabajo; 3) el reforzamiento de los sistemas de seguridad y vigilancia, así como la creación de nuevas categorías de mandos que buscaban reforzar el control directo de la producción; y 4) los ataques y campañas de deslegitimación contra los delegados y activistas, en vistas a frenar la conflictividad y fomentar una orientación de colaboración en el trabajo. En este sentido, podría afirmarse que las “fisuras” en los procedimientos, encargados de transformar el control en disciplinamiento, explicaban el predominio de un sistema de control directo clásico, combinado con el disciplinamiento que imponía el propio proceso de trabajo.

Además de las “fisuras” en las políticas empresariales (y como factor explicativo de ello), también se destacó la movilización de las bases y la tradición de lucha y de organización, que en ambas plantas operó desenmascarando las lógicas de sustracción de la plusvalía. Entre las acciones más destacadas se mencionaron aquellas que se proponían unificar al colectivo de trabajadores, en cuanto representaban un ataque directo contra uno de los pilares fundamentales del individualismo que sostenía la interiorización del sentido empresarial.

En referencia a los límites del “particularismo”, Hyman afirmaba que “en la medida en que los empleados se habitúan al papel subordinado requerido por las relaciones de trabajo capitalistas, se produce una tendencia natural a conformarse con un papel similar en su sindicato” (1981: 116). En un sentido opuesto, esta afirmación puede ayudar a comprender la dinámica que asumían las relaciones de trabajo en ambas plantas, en las que la tradición de lucha y de organización en oposición a la dirección del sindicato y la movilización de las bases configuraban un escenario propicio para poner en cuestionamiento la subordinación del trabajo al capital y, por ende, la legitimidad de los sentidos corporativos que buscaba imponer la empresa en pos del disciplinamiento. En este sentido, prestar atención a las políticas empresariales también contribuyó a comprender más acabadamente la acción sindical, así como las reivindicaciones que movilizaban los reclamos.

Por último y teniendo en cuenta lo dicho hasta aquí, se considera que para dar cuenta del proceso que permite transformar el control en disciplinamiento también es importante problematizar la tradición de lucha y de organización gremial en el lugar de trabajo. En este sentido, se vuelve relevante problematizar la acción y organización sindical en sus posibilidades no solo de aprovechar las “fisuras” que abren las políticas empresarias, sino también de originarlas y disputar la hegemonía del capital sobre el trabajo.

## Bibliografía

- Braverman, Harry. (1983). *Trabajo y capital monopolista*, trad. G. Dávila. México: Nuestro tiempo.
- Burawoy, Michael y Serratacó, Ramón (1989). *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cambiasso, Mariela (2015). *Tradición de organización y estrategias sindicales. Un estudio sobre la organización sindical en la fábrica alimenticia Kraft-Mondelez (ex-Terrabusi) en la posconvertibilidad*. Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2015a). “Estrategias de control laboral, tradición de lucha y organización sindical en el lugar de trabajo: el caso de la fábrica alimenticia Kraft-Mondelez (ex Terrabusi)”. *Revista Estudios del Trabajo*, n° 47, pp. 57-79.
- \_\_\_\_\_ (2016). “Organización sindical en el lugar de trabajo e izquierdas en la Argentina reciente: la Comisión Interna de Kraft-Mondelez (ex Terrabusi)”. *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 26, pp. 389-408.
- Delfini, Marcelo (2010). “Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz”. *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 14, pp. 1-21.
- Drolas, Ana; Montes Cató, Juan y Picchetti, Valentina (2007). “Formas de vigilancia en los espacios de trabajo”. En Drolas, Ana; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *Relaciones de poder y traba-*

- jo. Las formas contemporáneas de explotación laboral*, pp. 13-42. Buenos Aires: Poder y trabajo.
- Fígari, Claudia (2010). "Hegemonía empresarial, y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada". En Fígari, Claudia; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, pp. 21-39. Buenos Aires: Editorial Cicus.
- Hyman, Richard (1981). *Relaciones Industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume Ediciones.
- Kulfas, Matías; Porta, Fernando y Ramos, Andrés (2002). "Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina". En *Serie Estudios y Perspectivas*, n° 10. Buenos Aires: CEPAL.
- Lenguita, Paula; Montes Cató, Juan y Varela, Paula (2010). "Sindicalismo en el lugar de trabajo. Un debate sobre la politización de las bases y el control del proceso de trabajo". En AAVV, *Pensamiento crítico, organización y cambio social. De la crítica de la economía a la economía política de los trabajadores y las trabajadoras*, pp. 169-191. Buenos Aires: Centro de Estudios para el Cambio Social, Editorial El Colectivo.
- Marticorena, Clara (2014). *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina de los noventa a la posconvertibilidad*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Smith, Vicky (1995). "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde". *Revista Sociología del Trabajo*, n° 26, pp. 3-28.
- Varela, Paula (2015). *La disputa por la dignidad obrera. Sindicalismo de base fabril en la zona norte del conurbano bonaerense*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Varela, Paula y Lotito, Diego (2009). "La lucha de Kraft-Terrabusi. Comisiones Internas, izquierda clasista y 'vacancia' de representación sindical". *Revista Conflicto Social*, año 2, n° 2, pp. 256-291.
- Wyczykier, Gabriela (2011). "Notas para pensar la acción gremial de base y la precariedad laboral en el sector industrial argentino". *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 17, pp. 285-308.

# Militancia sindical en una empresa multinacional: recomposición gremial en la fábrica y proyecciones sobre el territorio

Maximiliano Arecco y Juan Montes Cató

## Introducción

El aumento de la conflictividad laboral en los últimos doce años tuvo como epicentro, en la zona norte del Gran Buenos Aires, a las organizaciones sindicales de empresas multinacionales. En algunas de estas se detectan organizaciones con un fuerte arraigo en las fábricas, mientras que en otras –o porque su instauración en el país es más reciente, o porque bajo el amparo de las políticas neoliberales se llevaron adelante políticas antisindicales– el surgimiento del activismo sindical es más reciente. El caso analizado corresponde a una empresa del segundo grupo, ubicada en el sector químico en la localidad de General Pacheco. El interés radica en estudiar qué estrategias se dieron los trabajadores para desarrollar una incipiente organización sindical en una empresa que buscó crear e imponer un régimen de arbitrariedad empresarial, y cómo esa experiencia sindical de base proyectó su lucha sobre el territorio a partir de una novedosa forma de intervención política a través de la constitución de un centro cultural.

Los problemas abordados se ubican dentro de una matriz interpretativa que parte de entender las relaciones de trabajo como una instancia dialéctica que expresa el conflicto. Para ello, las duplas analíticas disciplina/control y resistencia/oposición serán útiles para comprender la configuración de relaciones analizadas, comprometiendo una mirada

de mediano plazo. Ello será emparentado con una reflexión que busca colocar el foco de análisis sobre la militancia sindical dentro y más allá del campo de acción fabril, para adentrarse en el mundo comunitario de los trabajadores.

En el primer apartado nos referimos al sector productivo a partir de datos estadísticos que dan cuenta de la evolución del empleo, de los establecimientos y de la producción, y de cómo se organiza la estructura sindical, para luego señalar los rasgos sobresalientes de la empresa estudiada. En el siguiente punto, se caracteriza el régimen laboral con el foco puesto en las prácticas disciplinarias y los dispositivos de control. En el tercer apartado, estudiamos el proceso de resistencia a partir de la caracterización de las instancias político-organizativas que se fueron desplegando, para terminar en el último apartado con el análisis de las proyecciones sobre el territorio y la comunidad que despliega la militancia sindical.

### **La empresa multinacional Praxair: desarrollo productivo y mercado de trabajo**

La empresa Praxair desarrolla actividades productivas en el sector químico.<sup>1</sup> Se trata de un sector estratégico para el desarrollo industrial porque abastece a otras ramas de producción industrial (petrolera, automotriz, construcción, metalúrgica, alimentación, frigorífica, etcétera) y de la agroganadera (fertilizantes y agroquímicos). Si bien el número de establecimientos y el empleo ha sido estable durante diferentes etapas productivas del país –a partir de la referencia de los censos industriales y económicos–,<sup>2</sup> el valor de la producción y el valor agregado fue creciendo si se toma en cuenta el censo industrial de 1954 hasta el censo económico de 2003.

---

**1** De acuerdo con Vatin (2004), existe una distinción general entre las industrias de proceso: de secuencia intrínseca y extrínseca. En las primeras se ubican la química, la de alimentación, la petroquímica y la del cemento, mientras que en las segundas las automotrices. La diferencia es que en las industrias de proceso intrínsecas es el principio de producción química lo que determina la continuidad y la automatización.

**2** Carecemos de los datos de la Encuesta Nacional Económica de 2013 porque aún no han sido publicados.

**Tabla 1.** Evolución de la industria química 1954-2003

	Cantidad de establecimientos		Empleo		Valor de la producción (%)	Valor agregado (%)
	Cantidad	%	Cantidad	%		
Censo Industrial 1954	2.711	1,8	71.076	5,6	6,8	7,3
Censo Económico 1973	2.927	2,3	88.513	5,8	7,6	9,9
Censo Económico 1983	2.459	2,2	79.650	5,8	10,3	s/d
Censo Económico 1993	2.352	2,5	65.527	6,2	10,2	8,7
Censo Económico 2003	2.963	2,5	77.443	8,2	13,2	12,2

**Fuente:** Cámara de la Industria Química y Petroquímica de Argentina (2011). Elaborado a partir de datos de censos industriales y económicos.

Entre 1993 y 2010 las exportaciones crecieron, aunque en mayor volumen lo hicieron las importaciones, lo que produjo un aumento negativo en la balanza comercial.

**Tabla 2.** Evolución de las exportaciones e importaciones (1993-2010)

	1993	2003	2010
<b>Exportaciones</b>	784	2.330	5.849
<b>Importaciones</b>	2.459	3.887	10.263
<b>Saldo de la balanza comercial</b>	-1.675	-1.556	-4.414

**Fuente:** Cámara de la Industria Química y Petroquímica de la Argentina (2011).

El sector empleó, en 2010, a cerca de 108300 trabajadores, según estimaciones de la Cámara de la Industria Química y Petroquímica. Esta densidad de trabajadores y el lugar que ocupa dentro del entramado productivo ubica al sindicalismo del sector en una posición estratégica (ver Womack, 2008).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En principio, la noción de “posición estratégica” refiere a la capacidad de concebir aquellas posiciones que técnicamente, es decir en el proceso productivo, son capaces de paralizar mayor número de posiciones “aguas arriba” o “aguas abajo”. En los mismos términos se concibe el carácter estratégico de los sectores. En principio, la posición estratégica no implica niveles de calificación, ni tamaño de las empresas o sectores. Solamente posiciones y relaciones determinadas por las características técnicas del proceso productivo. Esta

En términos gremiales, existen dos federaciones que agrupan a la mayoría de los sindicatos químicos y petroquímicos de la Argentina, la Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Industria Química y Petroquímica de la República Argentina (FESTIQYPR) y la Federación Argentina de Trabajadores de Industrias Químicas y Petroquímicas (FATIQYP). Por fuera de estos dos agrupamientos, existen dos sindicatos importantes que no están adheridos a dichas federaciones. El Sindicato de Químicos y Petroquímicos de Zárate Campana y el Sindicato de Químicos y Petroquímicos de Bahía Blanca.

FATIQYP es la federación histórica de los trabajadores químicos y petroquímicos, pero quedó debilitada cuando, en 2007, el Sindicato de Químicos y Petroquímicos de Capital Federal y Zonas Adyacentes, junto a otros sindicatos, se retiró de ella y fundó la FESTIQYPR.<sup>4</sup>

### Cuadro 1. Síntesis agrupamiento de sindicatos químicos

FATIQYP	FESTIQYPR	Fuera de las Federaciones
Sindicatos de Mendoza, Córdoba, Pilar, Florencio Varela, Catamarca, Capitán Bermúdez, Concordia, Abbot, Baradero, Formosa, Gualegaychú, Rosario, San Juan, San Lorenzo, Tandil, Tucumán y algunos fundados recientemente que solo tienen simple inscripción, como el de San Martín, La Plata, Escobar y Morón.	Sindicato de Capital Federal y Zonas Adyacentes, Río III Córdoba, San Luis, Fray Luis Beltrán (Santa Fe), Chaco, Cinco Saltos de Río Negro, Salta, Tierra del Fuego y Mar del Plata.	Sindicato de Químicos y Petroquímicos de Zárate Campana y el Sindicato de Químicos y Petroquímicos de Bahía Blanca.

**Fuente:** elaboración propia.

afirmación no va en desmedro de otra noción como “poder sindical”, más asociada con factores políticos y tradiciones de lucha.

<sup>4</sup> El motivo principal por el cual el SPIQYP de CABA y Zonas Adyacentes, junto al Sindicato de Fray Beltrán-Santa Fe y San Luis se retiraron de la FATIQYP se debió a que al morir el histórico secretario general de la Federación, Reynaldo Hermoso, estos tres gremios consideraban que debía asumir la conducción federativa el secretario general del gremio mayoritario, es decir Pedro Salas, del gremio de CABA y Zonas Adyacentes, mientras que el resto de los sindicatos adheridos planteaba que debía asumir el hijo de Reynaldo, Fabián Hermoso, quien hasta el día de la fecha conduce la FATIQYP. El SPIQYP de CABA y Zonas Adyacentes, a los pocos días de desafilarse de la FATIQYP, en una solicitada planteó que la desafiliación “se encontró motivada en la inacción de la FATIQYP en la defensa del interés de los trabajadores químicos y petroquímicos, y ante la ilegitimidad y nula representatividad de quienes intentan encaramarse en la conducción de los destinos de la entidad para satisfacer solamente sus intereses personales.” SPIQYP de CABA y Zonas Adyacentes (19-11-2007): “Los gremios se desafilan de la FATIQYP”, solicitada en el diario *Clarín*.



La FESTIQYRA es la federación mayoritaria, con más del 60% de los trabajadores del país, fundamentalmente porque nuclea al Sindicato de Capital y Zonas Adyacentes, en el que se concentra un tercio de los trabajadores químicos de la Argentina. El Sindicato del Personal de la Industria Química y Petroquímica (SPIQYP) de Capital Federal y Zonas Adyacentes es el que tiene más cantidad de trabajadores de todos los que existen, con alrededor de veinte mil empleados, de los cuales entre diez mil y once mil están afiliados. Fue fundado en 1945 y en su zona de actuación se encuentran alrededor de seiscientas fábricas.

Si bien la mayoría de estas seiscientas empresas son de capitales nacionales, el peso de las multinacionales en este rubro es cualitativo y cuantitativo, en cuanto a capacidad productiva y por número de trabajadores, es decir, aunque las multinacionales son minoría en cantidad de fábricas, producen más y emplean a más trabajadores. En particular, los trabajadores de la empresa Praxair Argentina se encuentran dentro de la FESTIQYRA.

Se trata de una empresa filial de la empresa estadounidense Praxair Inc. Esta multinacional se encuentra entre las empresas más importantes del mundo,<sup>5</sup> con treinta mil trabajadores a nivel global. Se dedica a la producción de gases del aire, acetileno, gas carbónico, hidrógeno y helio, entre otros productos.<sup>6</sup> La empresa tiene este nombre desde 1992, y antes se llamó Union Carbide. En 1984 protagonizó el mayor desastre industrial de la historia en Bophal, República de la India, por una fuga de gas que ocasionó la muerte de ocho mil personas. Según Amnistía Internacional, veinticinco mil personas murieron en los años siguientes y otras ochocientas mil tienen enfermedades actualmente por el escape químico, mientras todavía existen desechos tóxicos en la zona y el agua

5 La revista *BusinessWeek*, en su "Ranking 2009", ubicó a Praxair en el puesto 36 entre las empresas más importantes del mundo (ver [http://bwnt.businessweek.com/interactive\\_reports/global\\_champs\\_2009/index.asp](http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/global_champs_2009/index.asp)).

6 La producción de gases en el mundo está dominada por cuatro grandes empresas, entre ellas Praxair, que controlan la mayoría del mercado mundial. Estas multinacionales en distintas oportunidades y países fueron sancionadas por concertación de precios, reparto de mercado y restricción de libre competencia. En la Argentina, en 2005, fueron sancionadas por estas cuestiones. Según Defensa de la Competencia, estas empresas llegaron a vender oxígeno a hospitales con un sobreprecio de 500%. Para más información ver: "Resolución de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia", disponible en [www.defensoria.org.ar/doc/ox%EDgno.doc](http://www.defensoria.org.ar/doc/ox%EDgno.doc) y también en *La Nación* (19/07/2005): "Multan a empresas químicas acusadas de prácticas desleales", Sección 2, p. 2; *Clarín* (19/07/2005): "Anuncio de multas y suspensión de exportaciones", p. 4; *El Cronista* (19/07/2005): "El Gobierno multa por \$70 millones a cuatro firmas de oxígeno medicinal", p. 19.

está contaminada.<sup>7</sup> Después del desastre de Bophal, el valor de mercado de Union Carbide se redujo abruptamente y la corporación inició un proceso de cambio de nombres de las distintas empresas que la componían y creó Praxair para su rama de gases.

En 1992 Praxair desembarcó en la Argentina al adquirir distintas fábricas. A medida que incorporaba empresas fueron abandonando muchos de sus productos bajo el pretexto de que resultaba más económico importarlos (esta política convergía con el programa económico a nivel nacional orientado hacia una agresiva apertura que trajo como consecuencia directa la profundización del proceso de desindustrialización y la pérdida de puestos de trabajo). Además, se cerraron distintos establecimientos y se centralizó todo en la nueva Casa Central en el partido de Tigre (en la zona industrial del norte de la provincia de Buenos Aires), que se inauguró en 1995.

La política laboral, en línea con lo que sucedía en otras industrias, estuvo orientada a reducir el número de trabajadores y acelerar los ritmos de trabajo, al desconocer muchos de los derechos adquiridos. La reducción de personal hasta 2002 fue masiva: de aproximadamente 1.100 trabajadores quedaron solo 350.

### **Las relaciones laborales entre la determinación unidireccional y la negociación de las condiciones de trabajo**

Desde su llegada al país, la gerencia de Praxair se propuso llevar adelante una política laboral agresiva y disciplinaria orientada a hacer desaparecer cualquier atisbo de sindicalización y acción gremial. En varias de las empresas adquiridas los trabajadores tenían delegados pero, después del desembarco de la nueva gerencia empresarial, los representantes sindicales se fueron a través de diversos mecanismos de expulsión individualizados. En la naciente Casa Central nunca hubo delegados y los que trabajaban en ella escuchaban permanentemente, por parte de los gerentes, comentarios antisindicales. Como sostienen varios trabajadores: “Era muy común oír al presidente de la compañía jactarse de haber logrado que no haya delegados y amenazar con despidos en caso de que

---

<sup>7</sup> El desastre de Bophal se considera “la peor catástrofe industrial de la historia, mas grave aun que el desastre nuclear de Chernobyl.” *La Nación* (03/12/2004): “A 20 años, el horror no cede en Bophal”. Disponible en [www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=659593](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=659593).

alguien intente organizarse” (trabajador de Praxair). El personal de RRHH advertía que afiliarse al sindicato era motivo de despido. Esta estigmatización de todo aquello vinculado con lo sindical está relacionada con una constelación de dispositivos orientados a deslegitimar la organización colectiva.<sup>8</sup> La empresa buscará hegemonizar el espacio discursivo en los ámbitos productivos y obturar la organización de contradiscursos que pudiesen desafiar su hegemonía, por medio de la producción de modelos de percepción y expresión desmovilizadores (ver Montes Cató, 2006).

Desde la llegada de Praxair al país uno de sus principales objetivos fue el de bajar costos. Es interesante observar que la reducción de costos de Praxair fue inversa a la facturación, la que no dejó de crecer durante estos años y pasó de 59 millones de pesos en 1999, a 64 millones en 2001, 125 millones de pesos en 2004 y 227 millones en 2007. Mientras reducía personal y cerraba establecimientos, y así capitalizaba el miedo a la desocupación de los trabajadores, amenazaba permanentemente con la pérdida del trabajo. “Era muy común escuchar a jerárquicos decir que, o bien se aceptaba la pérdida de derechos, o se perdía el trabajo” (trabajador de Praxair).

El primer derecho que Praxair impedía ejercer era el de la organización interna. A partir de esa arbitrariedad, extendía su política de abusos a la organización y al proceso de trabajo: “Trabajábamos con temperaturas de más de 60°, faltaba el agua caliente, los días de lluvia trabajábamos a la intemperie, no entregaban ropa y no reconocían beneficios de convenio (título secundario, antigüedad, categorías, gastos de remedios, etcétera)... nos cambiaban de puesto sin ningún tipo de reconocimiento de las categorías” (Arecco, Cabaña y Vega, 2010: 17). Este abuso estaba vinculado con el desconocimiento de la empresa del propio Convenio Colectivo de Trabajo 77/89 (CCT), es decir, para la empresa nadie pertenecía a una categoría, y desde los trabajadores no se sabía qué diferencia (económica y de tareas) había entre ellas. Simultáneamente, tomaba nuevos trabajadores por contrato al apelar a las formas de flexibilidad

---

**8** Como se ha corroborado en otros estudios de diversas empresas y fábricas (ver Montes Cató, 2006; Soul, 2010; Ventrici, 2012; Roitman, 2016), en esta etapa de ofensiva patronal la estigmatización como dispositivo de disciplina y control se cristalizó de diversos modos, entre ellos, apelando a conceptos como contagio y contaminación, lo que no es azaroso ya que se inscribe en una interpretación teórica sistémica que asimila las relaciones sociales a la de un cuerpo que puede sufrir enfermedades. De ahí a la ideología de la extirpación solo hay pequeñas mediaciones. Recordemos que la dictadura cívico-militar también apeló a este mismo esquema interpretativo para crear un discurso legitimador de sus prácticas de aniquilación.

del empleo promovidas en los noventa, las formas precarias por tiempo determinado sin criterios conocidos acerca de las posibilidades de continuidad laboral, lo que contribuía a crear un manto de incertidumbre. En cuanto al pago de horas extras, jornadas nocturnas y el reconocimiento al descanso entre jornada y jornada eran derechos que la empresa no reconocía. En algunos sectores, Praxair nunca pagó horas extras, aunque en ningún momento los trabajadores dejaron de hacerlas.

Luego de la crisis de 2001, la devaluación de 2002 y el inicio de una nueva fase expansiva de la economía en 2003, la Argentina salió de la convertibilidad, lo que supuso, en palabras del personal jerárquico, que “Praxair estaba en una mala situación económica, debido a la devaluación de la moneda y a que a partir de ese momento, la casa matriz en Estados Unidos recibía un tercio de los dólares que recibía en tiempos de convertibilidad, por eso había que hacer un esfuerzo para que se acomoden las cuentas” (gerente de Finanzas de Praxair). Como hemos visto, este argumento era falaz en cuanto que las ganancias en dólares de la empresa, durante los noventa y también luego de 2003, crecieron. Sin embargo, estos discursos circulaban como ariete a cualquier tipo de reivindicación, en el marco de una caída sustantiva de los salarios producto de la devaluación, y eran articulados con una política de flexibilidad, específicamente orientada a la polivalencia e intensificación de los ritmos de trabajo:

*En esa época el jefe de capacitación comenzó a dar un curso sobre la extinción de los puestos de trabajo. En este curso, que en los hechos era un curso sobre la flexibilización laboral, el que lo dictaba explicaba que ya no existían los puestos predeterminados, que todos debían hacer todo. Explicaba que el que no se adaptaba a las nuevas condiciones estaba afuera. Decía que ya no existía la jornada laboral, que todos éramos full time, que había que estar a disposición de la empresa cuando lo necesitaban a uno y entender las nuevas formas de trabajo. Si la empresa lo necesitaba, uno tenía que trabajar después de la finalización de su jornada e incluso los fines de semana. El encargado de capacitación comentaba que el que no entendía estas condiciones estaba afuera, ya que afuera había “colas” enteras de gente que quería entrar a Praxair (delegado de Praxair).<sup>9</sup>*

**9** Si bien en el 2003 se inicia un nuevo ciclo político con la llegada al gobierno de Néstor Kirchner, los efectos positivos de la política económica se vieron con claridad en los siguientes años. De este modo, en el 2003, la recuperación de empleo aún no era evidente y sobre ese hecho fáctico operaba el discurso de la flexibilidad y la apelación a una “pila

En lo que se refiere a la productividad, la empresa avanzó sobre los ritmos de trabajo. El jefe de planta recorría el establecimiento con un cronómetro tomando los tiempos entre una tarea y otra, y planteaba “que había que reducir los tiempos muertos”. La insistencia por parte del personal jerárquico por reducir los tiempos implicaba evadir normas de seguridad que ponían en riesgo la integridad física de los trabajadores. A su vez, los nuevos ritmos comenzaron a causar problemas de salud<sup>10</sup> por la rapidez con que realizaban los movimientos repetitivos.

La respuesta disciplinaria de la empresa frente a la imposibilidad de sostener los ritmos de trabajo, la pérdida de salario frente a la devaluación, los problemas de salud, el desconocimiento del CCT y la imposibilidad de organización sindical en el trabajo crearon las condiciones de posibilidad para que los trabajadores lleven adelante acciones de organización colectiva, y más tarde, de confrontación directa. Estas condiciones para la recuperación gremial en el lugar de trabajo en la empresa comenzaban a desplegarse en el marco más general –nacional y territorial– de realineamientos sindicales que tendrían en las bases obreras y en las comisiones internas los núcleos más dinámicos de la conflictividad laboral.

### **El conflicto como instancia de recomposición sindical**

Como sugiere Tronti en su ya clásico libro *Obreros y capital* (1971), la hegemonía empresarial busca cancelar de la memoria obrera un pasado de luchas, con el objetivo de que su dominación opere también en el plano cultural o en los procesos de subjetivación. Esa cancelación de la memoria obrera supone para los trabajadores recuperar prácticas organizativas, hitos y modalidades de acción. Precisamente lo que inician a partir de 2003 los trabajadores de Praxair es, en el corto plazo, la recuperación de la práctica gremial como herramienta para revertir parte del poder adquisitivo perdido y frenar el avance a favor de la productividad estimulado por la empresa. Pero en el largo plazo, en el plano político sindi-

---

de trabajadores que forman cola para entrar a trabajar”. A medida que la recuperación del mercado de trabajo se hizo evidente, este recurso discursivo perdió eficacia, aunque aparecieron otros vinculados con los altos porcentajes de trabajo no registrado.

**10** Hay que resaltar que el movimiento repetitivo que realizaban los trabajadores al cerrar las válvulas de los tubos causó tendinitis y problemas en muñecas, codos y hombros. A su vez, la velocidad en la manipulación de termos y el peso excesivo ocasionó en muchos trabajadores problemas en las caderas y rodillas, por lo que varios tuvieron que realizarse intervenciones quirúrgicas.

cal, supuso modificar las correlaciones de fuerzas a partir de una praxis sindical anclada en la participación de los trabajadores.

Ese proceso de recuperación no fue lineal ni exento de flujos y reflujos. Sin embargo, pueden identificarse diversas dinámicas que organizaron la estrategia de resistencia, que, fundada a partir del entramado de acciones colectivas, se caracteriza por una constelación de “momentos político-organizativos” (ver Montes Cató y Ventrisci, 2010). Desde la “identificación del otro como uno propio”, pasando por la “clandestinidad”, hasta la “visibilización y consolidación institucional” e incluso en la construcción de “vínculos políticos” con otras organizaciones sindicales y políticas.

*En estas primeras charlas se fue consolidando un grupo que se juntaba a conversar estos problemas. Los puntos que resaltaron en ese primer momento fueron: recuperar el salario, que se reconozca y paguen los beneficios que nos habían quitado y las horas extras que la empresa no pagaba arbitrariamente, y frenar el avance sobre los ritmos de trabajo (delegado de Praxair).*

En este marco, la necesidad de sindicalización como herramienta organizativa, para la mayoría de los trabajadores, no había aún madurado. La amenaza antisindical de la empresa era aún muy potente. “Era muy común escuchar como respuesta: si la empresa se entera nos va a echar a todos y, además, ¿para qué tener delegados? Si cuando tuvimos, los compró la patronal” (delegado de Praxair).

Ya en 2004, ante nuevas amenazas de suspensión de un trabajador, un grupo reducido comenzó a formarse y capacitarse a partir de la lectura de la Ley de Trabajo y el Convenio de Químicos 77/89, con el objetivo tangible de conocer sus derechos:

*Hicimos una reunión en el vestuario para charlar sobre la suspensión y comenzamos a ver qué derechos no conocíamos. Desde ese día, todos los días, nos hacíamos un rato para conversar. De a poco el grupo de los que nos juntábamos en el vestuario fue creciendo. Luego de varias reuniones comenzamos a coincidir que la única salida era organizarnos (delegado de Praxair).*

En esas primeras reuniones se dieron las discusiones más importantes sobre el rol de los delegados y sobre como estimaban que debía ser la relación entre trabajadores, delegados y sindicato.

*La idea de hacer asambleas permanentemente surgió como un método para tomar decisiones y también para controlar a los delegados. Discutimos que los delegados tenían que ser los representantes de los trabajadores de la fábrica y no sus dirigentes. Y que todas las decisiones las tenía que tomar la Asamblea (delegado de Praxair).*

Uno de los elementos claves es el fortalecimiento de la figura del delegado y su relación con los trabajadores a través del espacio de las asambleas en el lugar de trabajo. En oposición a lo que caracterizan como la organicidad verticalista, el cuerpo de delegados contrapone un modelo de intervención sindical sustentado en un fuerte activismo de base que garantice niveles mínimos de participación del conjunto del colectivo, y en las figuras del delegado y la asamblea como los fundamentos centrales de su esquema de organización alternativo. El intercambio permanente entre representantes y representados, y la independencia con respecto a la empresa y a la conducción oficial del sindicato, constituyen sus prácticas distintivas, en las que se sustenta su legitimidad entre los trabajadores (ver Montes Cató y Ventrici, 2010).

Con el objetivo de dar un paso en la institucionalización de las figuras gremiales, se inicia un proceso de sindicalización. Entre noviembre de 2004 y abril de 2005, tomaron relevancia varias luchas obreras en las que se lograron mejoras salariales y de condiciones de trabajo en otros sindicatos, que fueron un impulso para la lucha dentro de la empresa Praxair.

El 11 de abril se realiza una reunión para elegir cuatro delegados. Este hecho se convertirá en un hito clave para la recomposición obrera dentro de esta empresa, sobre todo porque supondrá una serie de posicionamientos de este nuevo colectivo de trabajadores. Cumplidos los pasos burocráticos de elevación del reconocimiento de la elección por parte del sindicato al Ministerio de Trabajo, la empresa desconoce el acto eleccionario e intenta despedir a uno de los delegados elegidos a cambio de una suma de dinero muy elevada.

*Sabíamos que para lograr la reincorporación debíamos avanzar y fortalecernos al interior de la fábrica. La práctica antisindical no consistía solo en intentar despedir a uno de los miembros sino en detener todo el proceso de organización interno. Con el paso de los días supimos que Praxair además había impugnado las elecciones. Al interior de la fábrica, con mucho miedo, realizamos las primeras asambleas y dejamos de realizar horas extras. A partir de ese momento todas las decisiones las tomamos en Asamblea (delegado de Praxair).*



A pesar de las tácticas de amedrentamiento (rumores sobre telegramas de despido, ofrecimiento de aumentos selectivos, llamados telefónicos amenazantes e intimidatorios) que desplegará la empresa para imponer su estrategia disciplinaria, la alta participación y las asambleas dotaron al colectivo de la convicción necesaria para fortalecer la lucha.

*Aunque estábamos golpeados y asustados, la organización interna democrática y participativa ya estaba funcionando. En varias oportunidades los jefes actuaron de forma intimidatoria hacia los compañeros. Estos primeros acontecimientos fueron los que le dieron personalidad y fuerza a la organización. La empresa consideraba que despidiendo a uno el miedo nos paralizaría (delegado de Praxair).*

Aquí se inicia la etapa que combina judicialización y recomposición gremial. En primer lugar, se realizaron dos audiencias en el Ministerio de Trabajo en las que Praxair solo proponía aumentar la indemnización.

*El día de la última audiencia hicimos una asamblea en la puerta de la fábrica. Si bien en ese momento no le dimos mayor importancia, esa asamblea, en la puerta de la fábrica, en la que participaron la totalidad de los compañeros afiliados al sindicato y otros que no se habían afiliado, fue una muestra de unidad muy fuerte. Resolvimos realizar la elección de delegados y mantener las medidas de fuerza hasta la elección: quite de horas extras, trabajo a reglamento, no trabajo los fines de semana. Al avanzar los días de nuestras medidas de fuerza vimos como Praxair enviaba el trabajo que nosotros no hacíamos a las sucursales y a otras empresas “competidoras”. Esto aumentó las dudas de cómo continuar con la lucha. Nuestra reciente organización interna estaba dando sus primeros pasos y aunque muchos compañeros estaban dispuestos a dar la pelea por la reincorporación, la mayoría eran escépticos en lo que respecta a la posibilidad de lograrla (delegado de Praxair).*

El 5 de mayo se realizó la elección en la que triunfaron los delegados mencionados. Praxair se negó a notificarse ya que estaba el delegado en la lista. A pesar de la negativa de la empresa de reconocerla, la Comisión Interna se puso en funcionamiento, con asambleas permanentes en las que se discutía que la mejor forma de pelear por el delegado suspendido era avanzando en la organización.

La estrategia de apelar a la justicia nacía de cierta caracterización de las correlaciones de fuerzas. Debido a la escasa experiencia y embriona-



ria organización interna, en el mediano plazo podía desgastarla a favor de la empresa.

*La intención era lograr un fallo favorable y, mientras tanto, fortalecer la organización interna. Junto con el avance judicial seguimos desarrollando actividades por la reincorporación. El 10 de junio junto al sindicato marchamos a la puerta de la fábrica. Praxair planteó que esperaríamos el fallo. Al interior de la fábrica continuamos discutiendo la reincorporación y el resto de las demandas. Estas demandas fueron los primeros logros que consiguió la Comisión Interna y desde los cuales comenzamos a fortalecernos (delegado de Praxair).*

Mientras el juicio avanzaba y los distintos trabajadores se presentaban como testigos, comienza un conjunto de actividades orientadas a ampliar el arco de alianzas y solidaridades, que consistió en la obtención de más mil firmas entre representantes sindicales, organismos de Derechos Humanos y personalidades de la cultura y la política. En simultáneo, se llevan adelante acciones de difusión del caso, desde el uso de las redes sociales hasta pegatinas en la zona industrial que denunciaban la discriminación.

A pesar del despido y las extorsiones de la empresa, las medidas de fuerza y las permanentes asambleas demostraron que había una nueva situación en el interior de la fábrica. Y aunque el juicio por uno de los delegados electos continuaba, la organización conseguía realizar asambleas. Las primeras luchas exitosas fueron por el aumento de salarios, plus por título de formación secundaria, antigüedad, recategorizaciones y por detener los ritmos de producción que la empresa buscaba imponer, para proteger así la salud de los trabajadores. También se corrigió el cálculo de horas extras y se hizo posible que estas se distribuyan entre todos los trabajadores por igual y que no se constituyan en un premio solo para algunos. Otra conquista estuvo relacionada con la efectivización de los trabajadores contratados. Se consiguió un comedor para el turno noche y que se pague un plus en dinero por trabajar los fines de semana. Además de estas conquistas, lograron que la empresa deje de lado el maltrato y el abuso psicológico y físico.

En abril de 2006, el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) resolvió que el despido realizado fue discriminatorio. En junio, el Juzgado N° 37 pidió la reincorporación. El caso pasó a la Cámara de Apelaciones, que el 28 de diciembre de 2006 declaró la nulidad del despido y pidió la reincorporación por entender que este hecho fue un acto discriminatorio y antisindical. Sin embargo,

la empresa presentó una apelación a la Corte Suprema de Justicia y pudo evitar así el regreso efectivo del delegado. *“Ante la nueva maniobra de Praxair hubo un sentimiento de desazón. La patronal empezó a hacer correr el rumor que por más que salgan todos los fallos ellos con plata iban a evitar la reincorporación efectiva”* (delegado de Praxair).

Frente a esta nueva ofensiva de la empresa, la salida por parte de los trabajadores fue la movilización asentada en la promisorio organización y en la experiencia de ciertas conquistas que habilitaba una fuerte legitimidad en los afiliados y, también, en el resto de los trabajadores.

*Teníamos que retomar las medidas para que la empresa entienda que cada día que pasara con nuestro compañero afuera era igual a un día más en conflicto. La organización ya había dado sus primeros pasos y había pasado con éxito las primeras medidas de fuerza. Las asambleas funcionaban regularmente, sabíamos que contábamos con la solidaridad y apoyo externo y además teníamos a favor los fallos judiciales* (delegado de Praxair).

El día 18 de mayo de 2007 se llevó adelante el primer paro en la fábrica con la consigna de la discriminación, con una fuerte publicidad en las fábricas del distrito industrial de Tigre y aledaños. A su vez, la cobertura mediática cada día era más importante. En este punto, apelar a la imagen de la empresa y las contradicciones evidentes entre la producción y las condiciones en que ella se ejerce fue otro elemento de presión:

*Cada vez que se publicaba algo sobre el caso en algún medio, reenviábamos todo por mail al personal jerárquico, a los trabajadores de las sucursales y filiales de otros países y también a los clientes más importantes. La intención fue hacerles saber que seguir negándole la reincorporación también dañaba su imagen nacional e internacional* (delegado de Praxair).

El paro fue rotundo, en la puerta de la fábrica se concentraron más de quinientas personas, con las banderas y pancartas del sindicato químico, la CGT Zona Norte, construcción y docentes.

Finalmente, a pesar de que el caso no estaba saldado en la Corte Suprema, la empresa tuvo que revertir su posición y reincorporar al delegado. El 1 de octubre de 2007 el delegado debía ser reincorporado. Días antes de la reincorporación fueron separados de sus puestos el presidente, el gerente de Legales y el de Recursos Humanos y los jefes de Personal y Le-

gales. “La reincorporación fue para nosotros una muestra que unidos, organizados y peleando podíamos conseguir muchas cosas” (delegado de Praxair).

La reincorporación condensaba la punta del iceberg de una lucha más amplia y densa; su proyección superará los límites de una fábrica, y se extenderá a otras luchas gremiales,<sup>11</sup> e incluso, *proyecta su accionar en otros campos sociales*.

*Después de la reincorporación seguimos avanzando en nuestras reivindicaciones. A fines del 2007 conseguimos que Praxair nos pague un bono de 2500 pesos. Mientras esto ocurría, el sindicato convocó a un plenario para conseguir un pago adicional de fin de año. Se votó arrancar con medidas parciales hasta llegar a un paro el 15 de enero de 2008. En el plenario planteamos que en Praxair ya habíamos logrado que nos paguen el bono, pero que nosotros habíamos aprendido durante estos tres años sobre la solidaridad entre los trabajadores e íbamos a realizar el paro. La empresa intentó presionarnos diciendo que sí parábamos la fábrica no iba a negociar más con nosotros. El paro fue total (delegado de Praxair).*

En 2008, luego de tres años de lucha, lograron que la empresa les entregue una oficina para el cuarto gremial ubicado donde era la oficina del jefe de planta. Conquista material y simbólica de alcances políticos, importantes para la organización.

### **Más allá de la fábrica: espacios de recomposición laboral y territorial**

El capital, en su fase transnacional, busca lo que Harvey (2009) llama la coherencia estructurada de un territorio, en pos de maximizar la rentabilidad en su etapa de producción y consumo. De este modo, si la fábrica es un punto de reunión entre el trabajo y la producción necesaria para creación de valor, entonces:

La forma industrial de la urbanización puede verse como respuesta capitalista específica a la necesidad de minimizar el costo y el tiempo del movimiento bajo condiciones de conexión interindustrias de la división social del trabajo y de la necesidad de acceso tanto a la mano de obra

<sup>11</sup> A lo largo de esa lucha se llevaron adelante múltiples adhesiones, colaboración con fondos de huelga y presencia física en otros conflictos, como Alcoyana, Dana, Fate y Terrabusi.

como a los mercados de los consumidores finales. Los capitalistas individuales, en virtud de sus decisiones locacionales específicas, modelan la Geografía de la producción en configuraciones espaciales diferentes (Harvey, 2009: 149).

De allí la importancia de las estrategias de localización de las multinacionales que han encontrado y construido el distrito industrial del corredor de la zona norte como un ámbito privilegiado para la producción de mercancías, absorción de mano de obra y formación de la fuerza de trabajo.

Así como el territorio aparece como una clave para el capital, algunos aportes desde el campo de los estudios sindicales han señalado esta problemática al considerar la extensión territorial de las acciones sindicales (ver Elbert, 2012) al apuntar a la articulación con otras luchas de colectivos con base territorial (acercándose de ese modo a una reflexión movimientista del sindicalismo). El caso analizado en este capítulo resulta representativo de esta temática en cuanto las condiciones de existencia de lo que está “afuera de la fábrica” comienza a constituirse en eje de problematización: el territorio, sus déficits (habitacionales, educativos, de infraestructura) son incorporados en el universo de reflexión sindical y luego, de acción.

*Desde ese entonces comenzamos a plantearnos que nuestro rol como movimiento obrero no puede quedar acotado a discutir una vez por año aumentos de salarios, paritarias y cuestiones gremiales. Nos preguntamos de qué sirve tener mejores salarios si después nuestros hijos no tienen acceso a educación, nuestras familias no tienen un buen sistema de salud y los barrios donde vivimos no tienen agua ni cloacas, se inundan, nuestras viviendas no tienen las mínimas condiciones de habitabilidad y no tenemos espacios de actividades culturales, recreativas y de entretenimiento para disfrutar nuestro tiempo libre (delegado de Praxair).*

Hasta ese momento, el umbral de acción gremial estaba circunscripto a lo estrictamente laboral de la propia fábrica, al sector productivo o a las luchas de fábricas circundantes.

*En ese momento reflexionamos sobre nuestras conclusiones gremiales y que siempre decíamos que había que ser solidarios, pero nunca nos planteábamos esa solidaridad por fuera de lo gremial. Aprendimos que teníamos que recuperar*

*la cultura de los trabajadores, que es la cultura de la solidaridad, pero no solo en el lugar de trabajo, sino también en los barrios donde vivimos y que la fuerza de la autoorganización obrera la debíamos volcar a resolver los problemas de nuestros barrios y nuestros compañeros del territorio (delegado de Praxair).*

En 2011, la organización gremial se propuso realizar un relevamiento de las condiciones educativas, sanitarias, de salud, laborales y culturales en el barrio donde vivían muchos trabajadores de Praxair (barrio lindante con la zona industrial donde, además de la fábrica estudiada, se ubican otras del sector químico, alimenticio, metalúrgicas, papeleras, frigoríficos y automotrices).

*Para el momento del relevamiento en el Barrio La Paloma de El Talar (General Pacheco) quienes avanzábamos en el proceso de organización territorial no éramos solo trabajadores de Praxair, sino que participaban otros compañeros y vecinos, químicos y petroquímicos, docentes, del peaje, lecheros, canillitas, desocupados, etcétera (delegado de Praxair).*

Uno de los principales resultados del relevamiento fue que existía un gran déficit educativo formal, la falta de espacios de recreación y culturales, y también voluntad de participación de los vecinos frente a la ausencia de instancias de estas características. El cuadro de situación delineado por el relevamiento motivó la creación de un Centro Cultural de los Trabajadores al que se lo llamó “5 de Mayo”, en La Paloma.

El centro cultural se autofinancia, se autoorganiza, funciona con asambleas y plenarios que deciden las prioridades y las actividades, y recurre a los propios vecinos con saberes acumulados para generar talleres y cursos para los trabajadores y vecinos. Además de brindar una oferta variada de cursos de oficios (mecánica del automotor y soldadura), talleres culturales (guitarra, teatro y folclore) y recreativos (ciclos de cine debate, crochet, mimbre y porcelana), todos a cargo de trabajadores y vecinos que de forma solidaria ayudan a capacitar a otros vecinos. A partir del vínculo con la Coordinadora de Bachilleratos Populares “La Batalla Educativa” y luego de varias reuniones “*donde aprendimos que el problema educativo no es solo del Barrio La Paloma sino que en nuestro país el 50% de la población económicamente activa no finalizó sus estudios secundarios*” (delegado de Praxair), decidieron abrir el Bachillerato de Educación

Popular de La Paloma. Este funciona con docentes *ad honorem* y tiene como objetivo aportar a resolver el problema de la deserción escolar.<sup>12</sup>

El centro cultural también constituye un lugar de encuentros y reuniones para los vecinos con problemas como inundaciones, cortes de luz y de agua, femicidios, inseguridad, etcétera; pero también como espacio que permite relacionarse con otros trabajadores para intercambiar y reflexionar sobre los problemas en los lugares de trabajo, capitalizar las experiencias acumuladas y también avanzar en la discusión acerca de la articulación entre las diferentes luchas, como así también contar con una mirada más amplia sobre cuáles son los problemas que incluyen al barrio. Es en este sentido que busca constituirse como punto de articulación entre la fábrica y el territorio.

## Conclusión

La experiencia sindical analizada es indicativa de la dialéctica establecida entre capital y trabajo en la actual fase de internacionalización del capital y la fuerte incidencia de las empresas multinacionales en los diversos niveles en que operan.

El *locus* laboral es un espacio estratégico de intervención, pero no el único de este tipo de empresa: producción y circulación es materia de interés de las empresas, en vistas a construir un régimen coherente puesto al servicio de la rentabilidad. De ese modo puede comprenderse la articulación entre políticas educativas, las inversiones en infraestructura o los incentivos productivos, los que pueden ser pensados en conjunto en la medida que buscan resolver algunos de los problemas que se le presentan al capital en alguna de las dos etapas. Por otra parte, esa búsqueda de coherencia productiva empresarial, con aspiraciones hegemónicas, encuentra, en la experiencia sindical estudiada, también una respuesta política compleja que articula acciones dentro y fuera de la fábrica. Así, hemos abordado la organización, consolidación y proyección territorial de los trabajadores químicos en el distrito industrial de Tigre y en una empresa multinacional. Las etapas de organización político-sindical y la emergencia del afuera de la fábrica comienzan a constituirse como problema que rompe con los umbrales clásicos de acción gremial y de

---

<sup>12</sup> El bachillerato funciona desde 2012 con más de ochenta alumnos y en 2014 tuvieron la primera camada de doce graduados que finalizaron sus estudios secundarios.

militancia sindical. De ese modo, se incorpora como campo problemático la vida comunitaria de los obreros, en línea con lo que Beud y Pialoux (2015) han llamado “la condición obrera”, al incorporar otras esferas constituyentes de la experiencia obrera en la que se articulan aspectos materiales y simbólicos.

Esa ampliación del umbral de intervención sindical llevó a la comisión interna de la fábrica a crear un centro cultural, que permite articular políticamente de manera horizontal con otras comisiones internas de fábricas circundantes del distrito industrial, con otros trabajadores que provienen de experiencias laborales diversas (precarizados, informales y autónomos) e intervenir en la solución de los déficits de los territorios. Se trata, en definitiva, de ampliar el campo de acción y de alianzas políticas, con el objetivo de emprender propuestas que permitan construir frentes de lucha y una intervención sindical más allá de la fábrica.

La relevancia de este accionar es clave para pensar otros espacios de disputa frente a la configuración dominante del capital extranjero y sus expresiones en la expansión de las empresas multinacionales.

## Bibliografía

- Arecco, Maximiliano; Cabaña, Alfredo y Vega, José (2010). *Nuestra Comisión Interna: La organización de los trabajadores de Praxair*. Buenos Aires: SPIQYP-Sindicato Químico-Taller de Estudios Laborales.
- Beaud, Stephane y Pialoux, Michel (2015). *Repensar la condición obrera*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Elbert, Rodolfo (2012). “Activismo sindical y territorio en un período de reactivación de la protesta gremial en Argentina. Estudio de caso de trabajadores de un frigorífico ubicado en la zona norte del Gran Buenos Aires (2010-2011)”. *QUID*, n° 16.
- Harvey, David (2005). *A produção capitalista do espaço*. San Pablo: Annablume.
- Montes Cató, Juan (2006). *Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones*. Tesis doctoral, Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

- Montes Cató, Juan y Ventrici, Patricia (2010). “El lugar de trabajo como espacio de resistencia a las políticas neoliberales. Reflexiones a partir de las experiencias de los trabajadores telefónicos y del subte”. *Theomai*, n° 22.
- Roitman, Susana (2016). *Relaciones de trabajo, trayectorias sociopolíticas y prácticas sindicales: el caso de Fabricaciones Militares Villa María y Río Tercero (1984-2010)*. Tesis doctoral, Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Cuyo.
- Soul, Julia (2010). *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex-SOMISA*. Tesis doctoral, Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario.
- Tronti, Mario (2001). *Obreros y capital*. Madrid: Akal.
- Vatín, François (2004). *Trabajo, ciencias y sociedad. Ensayo de sociología y epistemología del trabajo*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE.
- Ventrici, Patricia (2006). *Organización sindical, práctica gremial y activismo de base en el subterráneo de Buenos Aires*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.
- Womack, Jhon (2008). *Posición Estratégica y Fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. México: Fondo de Cultura Económica.



# La gestión de las reestructuraciones transnacionales en ArcelorMittal

Bruno Bauraind

## Introducción

Desde el comienzo de la crisis económica y financiera, la historia de la acción sindical europea en ArcelorMittal ha pasado por dos períodos. El primero se extiende desde octubre de 2008 hasta mediados de 2011. Esta es una fase de estimulación del diálogo social dentro de la empresa, que se concreta con la firma de un acuerdo marco europeo (AME) que anticipa el cambio y el establecimiento de una estructura europea original de diálogo social dual. Esta fase finaliza algunos meses antes de la organización de una euroacción, el 7 de diciembre de 2011. A partir de ese momento se abre un período marcado por la parálisis del diálogo social dentro de la empresa y por acciones sindicales que cobran un carácter nacional. El objetivo de este artículo es identificar, en una situación de competencia intrafirma, los factores que han favorecido o debilitado la respuesta sindical europea a las reestructuraciones decididas por la dirección del grupo. Con este fin, nos interesaremos, en primer lugar, por el proceso de reestructuración en la industria siderúrgica europea y, particularmente, en ArcelorMittal. Luego, describiremos la respuesta sindical europea a dichas reformas, coordinadas dentro de la Federación Europea de Obreros de la Metalúrgica (FEM),<sup>1</sup> para intentar revelar su originalidad y los factores que han permitido su implantación, así como aquellos que la

---

<sup>1</sup> La Federación Europea de Obreros de la Metalurgia (FEM) se fusionó con la federación de la química (EMCEF) y del sector textil (FSE-THC) el 16 de mayo de 2012, y formó IndustriALL Ver Dufresne (2013).

han debilitado. Por último, cabe mencionar que este artículo es el resultado de un trabajo de investigación llevado a cabo entre noviembre de 2011 y diciembre de 2012. Se entrevistó a sindicalistas belgas, franceses, luxemburgueses y de otros países europeos, y se participó como observador en varias reuniones intersindicales.

## **Historia de la coordinación sindical transnacional**

La construcción de la solidaridad obrera transnacional es, para ciertas organizaciones sindicales, el origen de su creación. Desde finales del siglo XIX se crean redes solidarias en el rubro textil o en la industria del vidrio (ver Wagner, 2005) como respuesta al incentivo de la competencia entre trabajadores desde la patronal y para sostener las huelgas de los obreros en otros países. En el momento de su creación, en Manchester, en 1984, la internacional de trabajadores textiles contará con una caja para la huelga “transnacional” (De Wilde y Sottiaux, 2002).

Es, sin embargo, al final de los años sesenta cuando surgen las primeras experiencias de acciones coordinadas entre organizaciones sindicales provenientes de diferentes filiales de una misma empresa multinacional. Esta década marcará el auge de la inversión directa extranjera. Las empresas norteamericanas e inglesas deslocalizarán, en un primer momento, parte de sus actividades industriales hacia Europa y el Sudeste Asiático. Las consecuencias del empleo de esta movilidad creciente de las empresas generará la primera reacción sindical transnacional. Por incitativa de varias federaciones sindicales internacionales (FSI) particularmente afectadas por la deslocalización –primero, la metalúrgica, seguida de la textil, la química y la de la alimentación– nacerán grupos de consejos mundiales dentro de unas cincuenta empresas multinacionales. El objetivo de estas primeras instancias “permanentes y operacionales” (ver Hennebert y Dufour-Poirier, 2008) es, según Charles Levinson –antiguo secretario general de las federaciones internacionales de la metalurgia y de la química–, abrir por etapas un nuevo espacio de regulación de la actividad de los grandes actores de la economía mundial, para llegar a la creación de un espacio de negociación integrado a escala de la firma. Antes de llegar a este tercer estadio, Levinson propone organizar, en un primer momento, el apoyo a un sindicato que provoque un conflicto en una filial para, en una segunda instancia, coordinar negociaciones colectivas simultáneas en varios de los países de producción de la empresa

(ver Levinson, 2003). Lejos de la imagen quizás idílica que transmite este sindicalista, los primeros consejos mundiales, en un principio, responden a la voluntad fuertemente pragmática del sindicato estadounidense para conseguir un aumento de salarios en el sector automotriz europeo, con el fin de luchar contra la deslocalización de dicha industria desde los Estados Unidos hacia Europa (ver Hennebert, 2011). Además, como lo subrayan varios autores, los resultados obtenidos por estas primeras experiencias de coordinación sindical transnacional a escala de la empresa han sido objeto de un balance más bien modesto (ver Hennebert y Dufour-Poirier, 2008). Algunos hasta llegan a temer el surgimiento de una “aristocracia obrera multinacional” compuesta por sindicalistas de las empresas más grandes (ver Laviec, 1975).

Sin embargo, varios conflictos causados por las reestructuraciones en las filiales de las empresas multinacionales durante la década de los sesenta y setenta van a estimular la búsqueda de dos modalidades de acción sindical internacional de empresa: la coordinación de acciones reivindicatorias a escala transnacional (en la industria del automóvil, en Saint-Gobain, Akzo o Michelin, por ejemplo) y la construcción de una negociación integrada a nivel del grupo. El caso de Phillips en Europa, entre 1967 y 1973, es la experiencia histórica que más se aproxima a una negociación colectiva de empresa multinacional. En 1967, a pedido del Comité Europeo de la Metalurgia,<sup>2</sup> la dirección de la empresa acepta reuniones informales con las organizaciones sindicales sobre los problemas sociales ligados a las reestructuraciones. A lo largo de cuatro reuniones, la dirección y los sindicatos abordan temas como la producción de Phillips en la Comunidad Económica Europea, las consecuencias sociales de las racionalizaciones y de las reestructuraciones, la situación económica y las perspectivas de la empresa a mediano plazo. Sin embargo, cuando los representantes sindicales proponen dejar la discusión informal y pasar a la institucionalización de la negociación con la firma de acuerdos colectivos europeos, la dirección se opone firmemente. La quinta reunión, prevista para mayo de 1973, nunca llegará a realizarse (ver Laviec, 1975).

Si se tiene en cuenta los efectos de la financiarización de la empresa sobre la gestión gerencial durante estos últimos treinta años, la experiencia europea de los “Phillips”, en los años setenta, puede compararse a la de los “Mittal” de la actualidad. En ambos casos, los sindicatos quieren obtener una mayor visibilidad de la estrategia de inversión de la empresa

---

2 Ancestros de la Federación Europea de Obreros de la Metalurgia.

multinacional en Europa. La transparencia sobre la localización de las futuras inversiones debe, ante todo, permitirles salir de la concertación social cortoplacista, característica de la gestión cada vez más financiada<sup>3</sup> de los grandes conjuntos industriales. Para los sindicatos, se trata de darse los medios para construir estrategias de acción coordinadas y ofensivas, anticipándose a las reestructuraciones que decidirá la dirección. Como en el caso de Phillips, veremos aquí que la dirección de ArcelorMittal siempre rechazará dar a los sindicatos una visión a largo plazo de su estrategia industrial.

Si los años ochenta y noventa vieron el surgimiento de las negociaciones de los primeros acuerdos marco internacionales (AMI) en las empresas multinacionales, el movimiento sindical internacional concentrará principalmente sus esfuerzos en llegar a una negociación social transnacional de las reestructuraciones, dentro de la Comunidad Europea, y en la puesta en marcha de los comités de empresa europeos (CEE). Estos últimos, institucionalizados por la directiva de 1994, instauran una verdadera “cultura de información y consulta” en las empresas europeas. No obstante, pasada la etapa de instalación del CEE en la empresa por el “grupo social de negociación”, estas instancias no se convertirán nunca, hasta hoy, en un verdadero espacio de negociación transnacional de las reestructuraciones. En la reunión extraordinaria de los CEE los representantes del personal se enfrentan, en general, al hecho de que las decisiones estratégicas de la dirección son hechos ya consumados.

Sin embargo, en diversas empresas, los CEE sirvieron como impulso para experiencias de coordinación sindical transnacional que permitieron, en los años 2000, concluir los AME. Casi un tercio de tales acuerdos incluyen “la anticipación y la gestión de las reestructuraciones” (ver Dufresne, 2012). La FEM, fusionada con la federación de la industria química y de la textil, desde el 16 de mayo de 2012 dentro de IndustriALL, es la federación sectorial europea más activa en la conclusión de este tipo de acuerdos. Por otra parte, dos procedimientos son llevados a cabo por la FEM para enfrentarse a las reestructuraciones en las empresas multinacionales. El primero se adopta en junio de 2005 (ver FEM, 2005) a partir de la experiencia del acuerdo marco europeo cerrado con General Motors en 2004 (ver Da Costa y Rehfeldt, 2010). Tomado por el sindicato de la filial afectada por las reestructuraciones, la secretaría de la FEM organiza una

---

<sup>3</sup> Entendemos por: “gestión financiada de una empresa” la sumisión estratégica de los indicadores productivos de la empresa a los indicadores financieros de corto plazo.

o varias reuniones de coordinación sindical con los sindicatos de todas las plantas de producción afectadas por dichas reestructuraciones. Según el secretario general adjunto de la FEM, el objetivo de estas coordinaciones es definir una “línea política común” entre los diferentes sindicatos, que permita, por un lado, la negociación de un acuerdo marco con la dirección y por otro, la realización de acciones a escala transnacional si la situación lo requiere. Un segundo procedimiento interno es igualmente adoptado en 2006. Según Isabel Da Costa y Udo Rehfeldt, este da lugar a reglas de mandato para los negociadores y a la ratificación con el voto de los acuerdos (2010). Antes de describir cómo estos procedimientos fueron aplicados en ArcelorMittal entre 2008 y 2012, es necesario comprender la naturaleza de las reestructuraciones aplicadas por esta empresa multinacional líder de la siderurgia mundial.

### **ArcelorMittal o el crecimiento externo**

ArcelorMittal es el primer productor de acero mundial con 93,6 millones de toneladas producidas en 2012. El sector siderúrgico mundial se caracteriza por una fuerte fragmentación. A pesar de que su capacidad de producción es dos veces más importante que el segundo productor, Nippon Steel, ArcelorMittal representa solamente entre el 5 y el 6 % de la producción mundial. Además, es la única siderúrgica de envergadura multinacional con plantas de producción y de comercialización en sesenta países, y esto no debe esconder un reparto geográfico desigual de la capacidad de producción de la empresa y del empleo en el grupo. La actividad siderúrgica de la empresa está principalmente implantada en América del Norte y en Europa. En 2011, cerca del 40% de los 260 000 asalariados de ArcelorMittal han sido empleados dentro del territorio de la Unión Europea (ver Faure, 2012).

La concentración geográfica de los activos industriales del grupo se explica, en primer lugar, por las dificultades que experimenta la empresa para instalarse de manera durable en el mercado chino e indio.<sup>4</sup> La huella europea del grupo se remonta igualmente a la historia de su for-

---

<sup>4</sup> Esta situación podría cambiar en los próximos años. Desde 2014, una empresa conjunta Valin ArcelorMittal Automotive (Vama), con un 49% de ArcelorMittal, ambiciona convertirse en proveedor de primer rango para el mercado del automóvil chino. En India, país en el que la empresa está ausente a pesar de los orígenes de su propietario, el grupo lleva un estudio de factibilidad para construir una fábrica en el Estado de Karnataka, al sudoeste del país.

mación. Esta última surge de una estrategia de crecimiento externo hecha de una sucesión de operaciones de fusión y adquisición (OPA), de las cuales la más mediatizada fue la OPA lograda en 2006 sobre el “campeón europeo” Arcelor. Antes de esto, la internacionalización de la empresa se realizó a través de la compra a bajo precio de activos industriales en los Estados Unidos y en los países del ex Consejo de Ayuda Mutua Económica (COMECON), al aprovechar la quiebra de las empresas siderúrgicas estadounidenses y los programas de privatización postsoviética en Ucrania, Polonia, Rumania y en la República Checa (ver Boquet, 2013).

La huella europea del grupo ArcelorMittal se explica, en definitiva, por el proceso de reestructuración permanente del sector siderúrgico europeo desde los años setenta. Reestructuraciones que desembocaron en una concentración inacabada de la siderurgia europea en torno a un actor global, el grupo Arcelor, de una empresa regional (ThyssenKrupp) y de actores nacionales de menor talla (VoestAlpin, Dillinger Huttenwerke ou Saarsthal) (ver Faure, 2012).

Protegida durante largas décadas por el estatuto de sector militar estratégico, la situación de la siderurgia europea se ve modificada a partir de los años sesenta. Incorporadas progresivamente en las cadenas de aprovisionamiento internacionales, las empresas siderúrgicas se convierten en proveedoras de primer rango en los sectores automotriz, aeronáutico, electrodoméstico y de la construcción. Desde los años setenta la siderurgia europea enfrenta una caída estructural de la demanda de sus clientes tradicionales y una capacidad de producción excedentaria. Esta situación genera una caída de precios que se mantendrá hasta mediados de los años ochenta. La comisión europea interviene para regular el mercado e impone mecanismos de cuotas de producción obligatorias y un sistema de precios mínimos a partir de octubre de 1980.<sup>5</sup>

Este período de crisis sectorial se acompaña de la nacionalización de un cierto número de empresas siderúrgicas en varios países europeos y de su reestructuración por los gobiernos nacionales. Como en otros sectores industriales, con el fin de los llamados “treinta años gloriosos”, la “morfología” (ver Fayolle, 2005) de las reestructuraciones en la siderurgia europea se ve transformada. El Estado, hasta el momento, orienta a

---

<sup>5</sup> Desde 1977, en virtud del artículo del tratado de la Comunidad Económica del Carbón y del Acero (CECA), la comisión europea adopta el plan Simonet, y luego, en 1978, el plan Davignon. Estos dos planes se basan en los compromisos voluntarios de las empresas. El 31 de octubre de 1980, la comisión fija en el artículo 58 del tratado CECA, los objetivos y cuotas obligatorias de producción.

*priori* las reestructuraciones con el objetivo de racionalizar los útiles industriales y de constituir campeones nacionales dominantes dentro del mercado interno, y competitivos en el ámbito de la exportación. Como lo explica Jacky Fayolle, la acción sobre las estructuras industriales forma parte de las misiones del Estado (Fayolle, 2005):

A partir de los años ochenta, los Estados europeos van a perder de manera progresiva el rol de arquitectos de las reestructuraciones industriales. El Estado se convierte en un actor *a posteriori* de las reestructuraciones europeas y cargará con la gestión de las consecuencias sociales y económicas de los despidos colectivos. Si las reestructuraciones pueden ser tan dolorosas en términos de empleo cuando son llevadas a cabo por el poder público, los sindicatos nacionales, por su parte, pierden el apoyo de los Gobiernos nacionales para poder reaccionar frente a las reestructuraciones e intentar disminuir los costos sociales.

Es en este contexto de retirada progresiva del Estado que se constituye, durante los años noventa, un “campeón europeo” de la siderurgia: el grupo Arcelor. Este es el fruto de la fusión realizada en 2002 entre el francés Usinor, el español Aceralia y el luxemburgués Arbed. A pesar de que los observadores vieron en Arcelor el advenimiento de un actor mayor de la siderurgia mundial en suelo europeo, los mandos de decisión de la nueva entidad cambiaron rápidamente de manos. Luego de una batalla bursátil y mediática de varios meses, Mittal Steel, a pesar de ser la más pequeña, adquiere la empresa.

A partir de esta fusión y/o absorción, ArcelorMittal pasó a controlar el 50% de la producción de acero en Europa. La empresa está presente en nueve países (ver cuadro 1). Este nuevo grupo se caracteriza por la fusión entre la propiedad y la gestión de la firma. La familia Mittal, principal propietaria del grupo, posee el 40% de las partes y también tiene en su poder los mandos de decisión de la empresa. Está efectivamente sobrerrepresentada en el consejo de administración, el General Managing Board (GMB), instalado en Londres.

### Cuadro 1. Localización de plantas de producción de ArcelorMittal en Europa (2011)

Países de producción europeos de ArcelorMittal	Plantas de producción en 2011
Alemania	Bremen, Eisenhüttenstadt, Duisburgo (Ruhrfort y Hochfeld), Hamburgo
Bélgica	Charleroi, Gent, Geel, Genk, Huy, Liège
España	Asturias (Avilés y Gijón), Etxebarri, Lesaka, Sagunto, Sestao, Zaragoza, Guipuzcoa (Bergara y Zumarraga), Madrid, Olaberria
Italia	Avelino, Canossa, Piombino
Francia	Basse-Indre, Châteauneuf, Desvres, Dunkerque, Florange, Fos-sur-Mer, Le Creusot, Mardyck, Montataire, Mouzon, Saint-Chamond, Saint-Chély, Gandrange
Luxemburgo	Dudelange, Differdange, Rodange, Esch-Belval, Schifflange
Polonia	Chorzaw , Dabrowa Gornicza, Cracovia, Sasnowiec, Swietochowice, Varsovia, Zdzeszowice
República Checa	Ostrava, Frydek-Mystek, Karvina
Rumania	Galati, Hunedoara, Lasi, Roman

**Fuentes:** Informe anual 2011, disponible en <http://www.arcelormittal.com/corp/news-and-media/publications-and-reports/annual-reports> y datos recogidos en las reuniones de coordinación sindical europea.

Este rápido recorrido histórico muestra la permanencia de las reestructuraciones en la siderurgia europea desde los años setenta. Nos muestra, asimismo, la retirada del Estado en calidad de actor *a priori* de la gestión de las reestructuraciones. Esto parece confirmarse por la incapacidad de los gobiernos francés y valón de creer realmente en la viabilidad de una operación de nacionalización o de regionalización durante el cierre de las filiales de Lieja (Bélgica) y luego de Florange (Francia). La adquisición de Arcelor por parte de Mittal Steel supone igualmente una ruptura en la práctica de relaciones sociales dentro del grupo. La administración de Arcelor, de origen principalmente francófono, conocía la cultura de la negociación colectiva en la mayoría de los países europeos. En dirección opuesta, según el secretario general adjunto de la FEM, el nuevo accionista mayoritario favorece una fuerte centralización de las decisiones y, en re-



lación con los sindicatos, la voluntad de minimizar el número de interlocutores.<sup>6</sup> El representante de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT) en el Comité de Empresa Europea denuncia, en el mismo sentido, una “gerencia aprieta botón” en las plantas de producción, que ha perdido toda capacidad de intervención en la definición de la estrategia global del grupo.<sup>7</sup> Como veremos a continuación, esta ruptura en la concepción patronal de la gestión de las relaciones sociales es el resultado tanto de las reestructuraciones pasadas como un determinante importante de la gestión de las reestructuraciones futuras.

### **El reparto de las reestructuraciones como elemento motor**

La estrategia de crecimiento externo de ArcelorMittal descrita previamente dará lugar, a partir de 2008, a una política de reducción del perímetro europeo de la empresa. Hasta 2011, estas operaciones de reestructuración tomarán la forma de ceses temporales de las herramientas de producción.<sup>8</sup> En 2008 y 2009, casi el 70% de los altos hornos europeos experimentaron ceses temporales de su producción. Las reestructuraciones afectaron a la totalidad de los países de producción europea. El anuncio de ceses definitivos de dos altos hornos, el de Lieja (Bélgica), en octubre de 2011, y el de Florange (Francia) a finales de septiembre de 2012, inaugura una segunda etapa en la estrategia de reestructuración de la empresa, que verá una fuerte concentración de cierres de las plantas continentales.

La crisis económica en Europa y la disminución de pedidos de acero de los principales sectores “clientes” son las razones habitualmente evocadas por la dirección de ArcelorMittal para justificar los cierres y los ceses temporales. Esta crisis de sobreproducción, largamente difundida por la prensa y por la dirección de la empresa, no basta para explicar la amplitud de los cambios económicos que vive ArcelorMittal desde 2008. Existen otros elementos que permiten explicar este proceso y la naturaleza de las reestructuraciones actuales. Estas causas no se refieren solamente al contexto macroeconómico europeo sino también

<sup>6</sup> Entrevista con el secretario general adjunto de la FEM (IndustriALL), el 10 de abril de 2012.

<sup>7</sup> Entrevista con el representante de la CFDT en el Comité de Empresas Europeo, el 28 de octubre de 2013.

<sup>8</sup> Y el cierre definitivo de la acería de Gandrange, en 2009.

al desarrollo de ArcelorMittal y a la estrategia elegida por su dirección para atravesar la crisis.

La fuerte huella europea de la empresa señalada previamente refuerza su exposición a la crisis económica y a las políticas de austeridad puestas en marcha a partir de 2010. La estructura de ArcelorMittal es otro factor que permeabiliza al grupo con respecto a los impactos de la demanda de acero en Europa. A partir de los noventa, el resto de la siderurgia europea de menor dimensión ha racionalizado su producción de manera considerable, concentrándola en las que permiten privilegiar la proximidad con el cliente. En sentido opuesto, la estrategia de crecimiento externo que prevaleció en la constitución de ArcelorMittal dio forma a un entramado dispar de sitios. En sus orígenes, las direcciones de Arcelor, y luego de ArcelorMittal, apuntaban, por medio de esta estrategia, a obtener una posición dominante en la siderurgia y, de esta manera, influir en la determinación de precios. Cuando la demanda de acero disminuye, estas diferentes entidades europeas, cuya producción se orienta principalmente hacia el sector automotriz, se encuentran en competencia entre ellas y en mercados generalmente demasiado limitados. Durante cada crisis, ciertas filiales, como la de Lieja o la de Florange, se convierten en variable de ajuste para evitar la caída de precios. Si sus principales competidores europeos aceptaron disminuir el precio para conservar su parte en el mercado, ArcelorMittal perdió, entre 2007 y 2011, el 3%<sup>9</sup> de su parte en el mercado europeo, al privilegiar, desde la dirección, la disminución de volúmenes frente a la caída de precios.

Las reestructuraciones puestas en marcha por ArcelorMittal en Europa responden igualmente a una política de integración vertical decidida por Lakshmi Mittal desde 2008. En 2009, la empresa extraía el 47% del hierro que necesitaba de minas cautivas. La evolución de las actividades del grupo siderúrgico hacia la industria extractiva no está específicamente ligada a la crisis en Europa sino que responde a una captación cada vez mayor del margen por tonelada de acero por parte de los productores del mineral. Mientras que en 1998 el 90% de este margen era captado por las empresas del sector siderúrgico, las proporciones se han invertido totalmente hoy en día (ver Faure, 2012). Este desplazamiento de la rentabilidad de las actividades sobre la cadena de aprovisionamiento de acero se explica por la fuerte concentración del sector minero mun-

---

<sup>9</sup> Cifra Syndex citada en la reunión de coordinación sindical europea el 24 de octubre de 2011.

dial. BHP Billiton, Rio Tinto y Vale do Rio Doce controlan el 75% de la producción de mineral de hierro. Esta situación de oligopolio permite a estas tres empresas influir en el alza de los precios de la materia prima, mientras que los siderúrgicos no pueden transmitir esos aumentos sin riesgo de perder clientes. Como reacción a tal situación, el grupo decidió diversificar sus actividades hacia la industria extractiva. La liquidez necesaria para la compra de concesiones mineras en América del Norte y, sobre todo, en África, se hace en detrimento de las inversiones en la siderurgia europea.

En suma, la concentración de cierres definitivos de plantas, como en Lieja y Florange, parece asimismo responder a la voluntad de la dirección de racionalizar la empresa y de orientar la producción hacia los sitios marítimos. Históricamente, las fábricas siderúrgicas nacieron en Europa en lugares próximos a las fuentes de materias primas (minas de hierro y carbón). El agotamiento de estas últimas a partir de los años sesenta conducirá a los siderúrgicos a instalar sus nuevas capacidades productivas al borde del mar, con el fin de disminuir los costes de transporte y energía. Este análisis condujo, a partir de 2003, a la dirección de Arcelor a poner en marcha el plan de reestructuración Appolo (ver Capron, 2003) que, ya en esa época, apuntaba hacia el cierre de ciertas plantas continentales como la de Lieja.

Las reestructuraciones en curso en ArcelorMittal desde 2009 no son, entonces, solo una respuesta a la crisis económica en Europa. Se trata también de una estrategia administrativa que pretende adaptar de forma permanente las capacidades de producción europeas del grupo a las exigencias de rentabilidad de los mercados financieros –que aportan el capital–, sobre todo para una empresa con un importante endeudamiento.

Es en este contexto de reestructuraciones “financieras”, extremadamente depredadoras con respecto al empleo y al desarrollo industrial europeo, que las organizaciones sindicales intentan disponer, por medio de la FEM, una respuesta coordinada a las reestructuraciones transnacionales. La respuesta sindical europea a las reestructuraciones en ArcelorMittal comienza en octubre de 2008. Adquiere su primera forma con la firma, el 2 de noviembre de 2009, de un AME cuyo objetivo es ocuparse de las reestructuraciones mediante el diálogo social durante el período de crisis. Este acuerdo permitirá revitalizar el Grupo de Diálogo Social (GDS) en el seno de la empresa, en el que la parte sindical constituye el embrión de una delegación sindical europea. Finalmente, el 7 de diciem-

bre de 2011, una euroacción será llevada a cabo conjuntamente en nueve países de producción europea del grupo.

### Un acuerdo marco europeo de iniciativa sindical

Como ya lo hemos mostrado, el AME concluido entre la FEM y la dirección de ArcelorMittal no es una novedad para la federación sectorial europea. El proceso que lleva al acuerdo titulado “Gestión anticipada del cambio en ArcelorMittal” es, sin embargo, original y puede ser considerado en varios aspectos como un avance en la práctica de las coordinaciones sindicales transnacionales.

Según el secretario general adjunto de la FEM, se trata principalmente del primer acuerdo en la historia de la federación europea que surge únicamente de una iniciativa sindical ascendente. En las otras empresas, la negociación de un AME es propuesta por la dirección o resulta de una iniciativa conjunta. El CEE juega en este segundo caso un rol primordial.

Isabel Da Costa y Udo Rehfeldt señalan, sin embargo, que existen otros casos en los que los representantes de los asalariados jugaron un rol primordial en la firma de un AME. En 2001, el CEE de General Motors firmó el acuerdo llamado “Luton”. Como en el caso de ArcelorMittal, este acuerdo preveía evitar los despidos económicos y la consulta de los representantes de los asalariados antes de proceder a la reducción de efectivos en las plantas europeas. Con el fin de apoyar las negociaciones, los miembros del CEE, en colaboración con la FEM, llamarán a una jornada de acción europea (ver Da Costa y Rehfeldt, 2010).

En ArcelorMittal, al contrario, el acuerdo no se da por iniciativa del CEE. El AME se origina en octubre de 2008 en Florange, durante una mesa redonda iniciada por la Confederación General del Trabajo (CGT) local, entre delegaciones sindicales de plantas belgas, francesas y luxemburguesas del grupo. De cara a las dificultades que encuentra el CEE para establecer una perspectiva clara sobre la estrategia de “crisis” de la empresa y frente a la imposibilidad de esta comisión de transformarse en un lugar de negociación, esta restringida plataforma sindical decide promover, por medio de la FEM, la convocatoria de una coordinación sindical europea. La relativa proximidad ideológica de los sindicalistas presentes en Florange, procedentes principalmente de organizaciones socialistas, va a facilitar, según algunos participantes de la mesa redonda, el enfoque de dos prioridades: el rechazo de los despidos colectivos y

el reparto de las reestructuraciones entre las plantas europeas de ArcelorMittal. Estas dos reivindicaciones van a constituir el fundamento de la negociación del AME.

La coordinación sindical europea reúne a los representantes del conjunto de organizaciones sindicales de los países de producción europea de la empresa, al presidente y al secretario del CEE, así como a un representante de la secretaría de la FEM. Se trata, en palabras del secretario general adjunto de la FEM, del “parlamento sindical” de la empresa.

Este órgano encomienda a tres personas –dos miembros de la secretaría y el coordinador de la FEM del CEE–, la negociación de un acuerdo marco sobre la gestión de las reestructuraciones con la dirección de la empresa. El secretario general adjunto de la FEM, principal negociador sindical del AME, confirma el carácter original del proceso:

En ArcelorMittal, [la negociación del AME] está basada en una decisión de la coordinación sindical europea. Esta tenía un cierto número de demandas sobre las cuales ArcelorMittal aceptó negociar. Está claro que esto viene de lo que a nivel europeo podemos llamar la base, las federaciones nacionales.

Como surge de la entrevista, según este eurosindicalista, “a diferencia de la coordinación sindical operada en otras empresas, por primera vez no se trataba solo de un compromiso, sino de una lista de reivindicaciones claras articuladas en torno al rechazo de los despidos drásticos y al cierre definitivo de plantas de producción en Europa”.

Aparte de la proximidad ideológica de los sindicatos que iniciaron este acercamiento, la capacidad que tuvieron estas organizaciones de ArcelorMittal entre octubre de 2008 y noviembre de 2009 para ponerse de acuerdo de manera urgente sobre una línea política común, se explica por diversos elementos: la geografía de las reestructuraciones, el aporte financiero de la empresa al proceso de coordinación sindical y la actividad siderúrgica como “lengua común”.

Durante el período de negociación del acuerdo, cerca del 70% de los altos hornos europeos (17 de los 25 hornos) interrumpen su actividad de manera temporal en ArcelorMittal. Ninguno, sin embargo, cesó definitivamente. Todos los países de producción europeos ven la amenaza de un cierre definitivo. En esta época, y contrariamente a las reestructuraciones precedentes, los sitios marítimos de Gante (Bélgica), Dunkerke o Fos-sur-mer (Francia) se ven igualmente afectados por ceses temporales

de fases líquidas como la planta alemana de Bremen. Los países del este, como Polonia o Rumania, conocen reestructuraciones de una amplitud comparable a las que sufrió la siderurgia del oeste europeo en los años ochenta. Esta estrategia de la dirección de repartir los ceses entre plantas europeas favorecerá la rápida construcción de una comunidad de intereses entre sindicatos de diferentes países.

La contribución financiera de la empresa al proceso de coordinación sindical es otro factor que ayuda a la negociación y a la rápida firma de un AME. Solo el secretario adjunto de la FEM mencionará este elemento. A pesar del contexto propicio a la solidaridad sindical no había –según él–, ninguna chance de encontrar un compromiso entre los sindicatos nacionales sobre la composición de un grupo de negociación para el AME. Rápidamente, los sindicatos designan a dos miembros del secretariado de la FEM y al coordinador de la FEM en el CEE para representarlos. Luego de cada reunión de negociación, sin embargo, los tres negociadores rinden cuentas a la coordinación sindical europea. Es gracias a que la dirección costó una parte de las reuniones que tal proceso pudo desarrollarse.<sup>10</sup>

En resumen, la gran mayoría de los participantes de la coordinación sindical europea de ArcelorMittal son siderúrgicos. Conocen el oficio y la empresa. Durante las reuniones, el oficio es la “lengua común”. Según un sindicalista belga: *“Los siderúrgicos belgas conocen muy bien su oficio. Tienen una idea bastante clara sobre el peso del grupo y su capacidad de producción, sobre el flujo de materias... Es una base para la discusión que no existe en otras empresas”*. El mismo sindicalista afirma que *“en GDF-Suez (grupo industrial francés, actualmente Engie) intentamos hacer lo mismo. Pero los sectores son tan diferentes entre una central eléctrica y los muchachos que se encargan de los desechos –hay un mundo de diferencia–, que el debate resulta mucho más complicado”*.<sup>11</sup>

## ¿Una delegación sindical de empresa multinacional?

El acuerdo marco europeo “Gestión anticipada del cambio en Arcelor-Mittal” firmado el 2 de noviembre de 2009 por la dirección y la FEM resulta un tanto impreciso con respecto a la implementación de las dos primeras

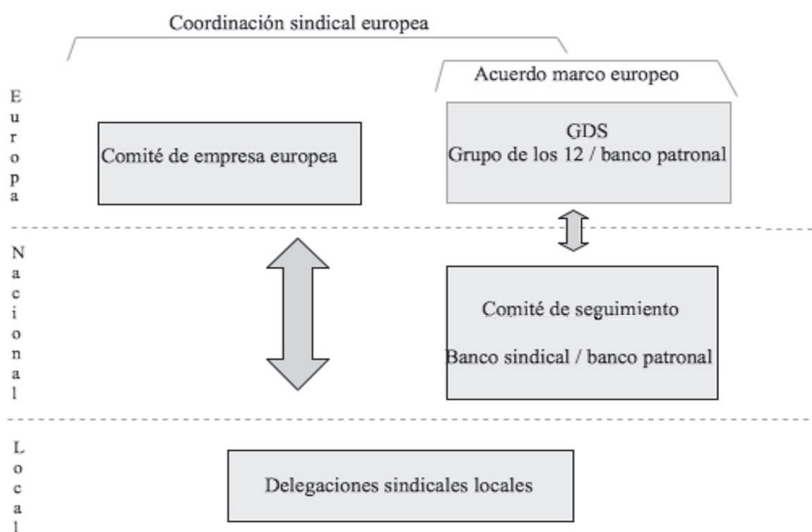
<sup>10</sup> Entrevista con el secretario general adjunto de la FEM (IndustriALL).

<sup>11</sup> Entrevista con el secretario general de la MWB-FGTB (Bélgica); miembro del “Grupo de los doce”, el 23 de enero de 2012.

cuestiones: la preservación del empleo y la gestión de las competencias. Si las dos principales reivindicaciones de la coordinación sindical europea están presentes, estas están condicionadas a la “recuperación del mercado”. No obstante, como se ha mencionado previamente, la dirección de ArcelorMittal señala a la sobrecapacidad de producción y a la debilidad de la demanda como los únicos motivos de las reestructuraciones.

En cambio, el acuerdo es bastante preciso en lo que se refiere a la anticipación del cambio y las reestructuraciones a través del diálogo social. Institucionaliza un sistema de concertación social dual en el que se encuentra, junto al CEE, un grupo de diálogo social (GDS) revitalizado. Según los términos del acuerdo, el GDS es principalmente un observatorio industrial y social de las actividades europeas del grupo. Se instala, en cada país, un comité de orden nacional y paritario. Este se encarga de controlar la aplicación del acuerdo en los países de producción (ver gráfico 1).

**Gráfico 1.** Sistema de concertación social europea en el grupo ArcelorMittal



Fuente: Fuente: elaboración propia

El grupo de diálogo social europeo preexiste al acuerdo marco de 2009. Desde 2002, la dirección de Arcelor acepta la implementación y el financiamiento de un espacio de discusión más reducido entre la dirección europea y los responsables de las federaciones sindicales nacionales. Este jamás tuvo carácter oficial y las reuniones se llevaban a cabo el día anterior al CEE. Rápidamente, dejó de distinguirse la composición de los dos órganos. Los responsables de las federaciones sindicales nacionales dejarán de participar de las reuniones del GDS. Esta iniciativa fue progresivamente abandonada.

Esto nos lleva a interrogarnos sobre las características del GDS de ArcelorMittal ¿Su bancada sindical es menor que la de Arcelor? El GDS está compuesto por tres negociadores de la FEM del acuerdo marco y por un representante por país de producción europea del grupo.<sup>12</sup> Este “Grupo de los doce”<sup>13</sup> tiene la apariencia de una delegación sindical europea de empresa, pero no tiene las prerrogativas correspondientes. El acuerdo marco no le concede, en principio, una competencia de negociación.

Además de los términos del acuerdo, otros factores conducirán rápidamente a la parálisis del GDS a partir del momento en que la dirección de ArcelorMittal cambia su estrategia de reestructuración y acentúa la puesta en competencia de las plantas, por el cierre definitivo de algunos útiles y la promesa de inversión en otros.

Si para los negociadores sindicales del AME no se trató en ningún caso de marginar al CEE al instituir un grupo de diálogo social, la frontera entre las competencias otorgadas a ambos órganos no fue claramente formalizada. De esta manera, tres sindicalistas miembros del GDS observan que la información obtenida en el CEE se limita a describir la situación financiera del grupo que no permite una proyección en el tiempo. El grupo de diálogo social debería, según ellos, permitir “la apertura de una discusión sobre las elecciones industriales de la empresa a medio plazo”.<sup>14</sup> Para el miembro belga, en la práctica, se trata incluso de ir más lejos, hacia “un espacio de negociación de la política industrial del grupo”.<sup>15</sup> Sin embargo, según dos sindicalistas interrogados (un belga sin mandato

**12** Los representantes de los países de producción no tienen la misma función sindical a nivel nacional. En Bélgica y en Luxemburgo, los miembros de GDS son los responsables de las federaciones nacionales. En Francia o en República Checa se trata, al contrario, de presidentes de las delegaciones de planta de producción.

**13** Designación del banco sindical del grupo de diálogo social por los sindicalistas.

**14** Se trata de un miembro belga (FGTB-MWB), francés (CGT) y luxemburgués (OGBI) del GDS.

**15** Entrevista con el secretario general de la FGTB-MWB.



en el GDS y un alemán), el GDS es solamente un lugar en el que “hay que estar”, siempre teniendo en cuenta que la negociación y las temáticas industriales deben permanecer como prerrogativas nacionales. El CEE es, para estos últimos, el único órgano competente a escala europea. Dos elementos parecen explicar esta legitimidad especial atribuida al “Grupo de los doce” por parte de los sindicalistas: la competencia entre organizaciones sindicales nacionales y las potenciales contradicciones entre sindicatos nacionales y el GDS. En Bélgica y en Francia, la competencia entre organizaciones nacionales tiene repercusión a escala europea. La cuestión del mandato del GDS estuvo en el origen del conflicto entre la CGT y la CFDT (Francia). Esta última es mayoritaria en Florange, sede afectada por la reestructuración, pero es un sindicalista de la CGT quién se sienta en el “Grupo de los doce” por poseer la CGT mayoría en el conjunto del territorio francés.<sup>16</sup> El sindicalista alemán parecía, en cambio, temer que las discusiones en el seno del GDS entraran en contradicción con las prerrogativas de IGMetal, en términos de negociación, en las plantas de producción alemanas.<sup>17</sup>

El coordinador de la FEM en el CEE es la única persona con mandato en las dos asambleas. Según el secretario general adjunto de la FEM, el coordinador no es neutral para los otros sindicalistas, ya que está ligado a una planta de producción y a una organización sindical nacional. La presencia del secretario del CEE, la persona a cargo del funcionamiento cotidiano del comité de empresa europea, en las reuniones del GDS podría haber facilitado una mejor coordinación entre los bancos sindicales de ambos órganos.

La falta de legitimidad del “Grupo de los doce”, que se evidencia en los testimonios de algunos sindicalistas, se explica igualmente por la diversidad de procedimientos de atribución de mandatos en el GDS según el país. El acuerdo otorga un banco a cada país de producción. Esta regla no es fuente de conflictos intrasindicales en los países de sindicato único o con un sindicato fuertemente mayoritario, como lo demuestra el ejemplo de la Federación de Empleados Metalúrgicos en Italia. Puede, sin embargo, generar problemas en otros países. En Bélgica, un sistema de rotación de bancas se inauguró en 2009 entre la Federación General del Trabajo de Bélgica (FGTB) y la Confederación de sindicatos Cristianos

<sup>16</sup> Entrevista con el secretario general adjunto de la FEM.

<sup>17</sup> Entrevista con el concejero de la delegación sindical IG Metall de ArcelorMittal Bremen, el 17 de abril de 2012.

(CSC). El mandato cambia cada dos años. En 2011, surgen tensiones en torno a la fecha efectiva de rotación. Mientras que en Francia, la CGT se adjudicó definitivamente el mandato al justificar su posición mayoritaria en la siderurgia francesa. La CFDT, que dispone de la mayoría en la planta afectada por la reestructuración de Florange, no aceptó nunca esta situación.

En definitiva, como para el CEE, la relación de fuerzas dentro del GDS es favorable a la dirección. La revitalización del GDS a partir de 2009 no figura, por cierto, entre las reivindicaciones de la coordinación sindical europea. Es la dirección de ArcelorMittal la que impulsa el relanzamiento de la GDS. Dentro de una perspectiva gerencial anglosajona, se trata, por parte de la familia Mittal, de restringir el número de interlocutores. Algunos sindicalistas interrogados quieren utilizar el GDS para dejar atrás el lastre de la directiva de 1994 y así abrir un espacio de negociación y de regulación de la estrategia industrial del grupo. Según el secretario general adjunto de la FEM, la dirección de ArcelorMittal concibe en cambio el GDS como un lugar privilegiado de discusión y de atribución de responsabilidades de los líderes sindicales nacionales. Los sindicalistas que participan son conscientes de la percepción divergente que existe entre la dirección y el “Grupo de los doce” sobre el contenido que debe tener este espacio de diálogo. En cambio, dentro de la coordinación europea de sindicatos y en las delegaciones de plantas de producción esta distinción es menos límpida. Se expresan dos niveles de comprensión por parte de los sindicalistas. Para los miembros del GDS, el acuerdo marco firmado en 2009 se acompaña de una cláusula no escrita de paz social en las plantas. La dirección acepta, en un principio, no suprimir sitios de producción y discutir las reestructuraciones futuras. A cambio, el “Grupo de los doce” se compromete de manera extraoficial a limitar los conflictos sociales en las fábricas. La relativa paz social que reinó entre 2008 y 2010 en una empresa ya en reestructuración parece corroborar este elemento. Para los sindicalistas de planta de producción el acuerdo marco es muchas veces considerado como una promesa unilateral de la dirección de no cerrar definitivamente los sitios. Ahora bien, en el acuerdo, este compromiso de la dirección aparece siempre condicionado por una reactivación del mercado europeo del acero.

El funcionamiento del GDS sufre los mismos males que el de la CEE, para tomar los términos de Violaine Delteil que habla de “una correa de enlace gerencial” (ver Delteil y Dieuaide, 2010) sometida a la agenda y los intereses de la dirección. Durante las primeras reuniones, cuando

ningún cierre definitivo es aún anunciado, la estrategia del grupo no es en ningún caso discutida. Para el representante luxemburgués del GDS “se trataba siempre de datos financieros. Del endeudamiento, de la falta de competitividad de los útiles. No recibíamos respuestas a nuestras preguntas. No se trató nunca de nuestras preocupaciones”. A partir del primer anuncio de cierre definitivo de la planta de Lieja, en octubre de 2011, la dirección optó por evitar el diálogo social. El GDS se reuniría por última vez en enero de 2012. A pesar de las repetidas solicitudes de la FEM, la dirección no ha vuelto hasta hoy a convocar ninguna reunión del grupo de diálogo social.

Si este sistema de concertación social original no ha permitido gestionar por medio del diálogo social las reestructuraciones de ArcelorMittal, el “Grupo de los doce” va, al menos, a impulsar la acción europea del 7 de diciembre de 2011, que verá al conjunto de trabajadores europeos llevar a cabo acciones de protesta contra la estrategia de reestructuración del grupo.

### **Entre la esperanza de la eurohuelga y la realidad de la euroacción**

La movilización europea del 7 de diciembre de 2011 es sin duda un éxito importante obtenido por la coordinación sindical de ArcelorMittal. No se trata, sin embargo, de la primera acción reivindicativa europea en la historia de la empresa. En 1998, poco antes de la adquisición de la belga Cockerill-Sambre por parte del francés Usinor—dos futuras filiales del siderúrgico—, el CEE se felicitaba por haber redactado un folleto común (ver Beaupain, 2003). En el año 2003, de cara a las reestructuraciones ligadas al plan Apollo, este mismo comité originó varias acciones en Europa que fueron, no obstante, seguidas sobre todo por las plantas afectadas por los ceses de producción (ver Wagner, 2005). La acción del 7 de diciembre de 2011, marca entonces un avance en la capacidad de las organizaciones sindicales de coordinar movilizaciones en Europa en Arcelor Mittal.

En efecto, en una empresa de amplia presencia en Europa, expandida hacia el este desde la adquisición en 2006 de Arcelor por parte de Mittal Steel, la movilización europea, impulsada por la bancada sindical del GDS y decidida luego del anuncio de cierre de la fase de fabricación caliente de la planta de Lieja durante la coordinación sindical europea del 24 de octubre de 2011 y transmitida por la FEM, se expandió a todas las plantas europeas. La producción fue interrumpida de manera general durante al

menos una hora. El mismo día, en Londres, donde se encuentra el consejo de administración de ArcelorMittal, tuvo lugar una conferencia de prensa (se debe subrayar que la empresa no emplea allí a ningún trabajador). Esta conferencia es un elemento importante para el secretario adjunto de la FEM en la medida en que permitió el reconocimiento de la federación europea por los sindicalistas nacionales y los medios: *“En Londres, por primera vez, solo yo tomé la palabra en conferencia de prensa, [...] es un detalle pero de esa manera los responsables nacionales quisieron mostrar que era la FEM quién hablaba”* (entrevista).

En cambio, como para el diálogo social, esta movilización muestra también el camino que queda por recorrer para que la solidaridad sindical europea rompa los límites impuestos por la competencia entre trabajadores. Si antes de la reunión de coordinación del 24 de octubre de 2011 ciertos sindicalistas belgas y franceses esperaban lograr la organización de una huelga europea de empresa, el aliento se extinguirá rápidamente durante la reunión. Evidentemente, se deben tener en cuenta las diferencias de tradición sindical y legislativas nacionales sobre el derecho de huelga y la huelga de solidaridad, para comprender esta dificultad de avanzar hacia una eurohuelga. No obstante, el cambio de estrategia de reestructuración del grupo a partir del verano de 2011 y su decisión de pasar de un reparto de las reestructuraciones a los cierres definitivos de ciertas plantas de producción, no dejará ninguna posibilidad para la huelga. Esta última, ansiada por algunos, especialmente por las plantas de producción afectadas por cierres definitivos en Bélgica, Francia o Luxemburgo, dará lugar –como muestra el cuadro 2–, a una acción europea de amplitud variable, cuya práctica se ajusta a la variedad de leyes nacionales sobre la huelga.

Mientras los anuncios de cierres se sucederán en 2012, los sindicatos no darán continuidad a esta movilización transnacional. Estos privilegiarán las acciones de sensibilización en torno al mundo político nacional y europeo sobre la confrontación directa con la empresa.

**Cuadro 2.** Acciones sindicales, por país, llevadas a cabo durante la jornada del 7 de diciembre de 2011

<b>País de producción</b>	<b>Acciones. 7 de diciembre de 2011</b>
Alemania	Interrupción de la producción durante dos horas, conferencia de prensa, asamblea de información del personal
Bélgica	Huelga de 24 horas en las plantas valonas
España	Interrupción de la producción, asamblea de información del personal, manifestación
Francia	Bloqueo de la planta de Florange, huelga de bajo rendimiento en el resto de las plantas
Italia	Huelga de una hora en cada planta, conferencia de prensa, asamblea de información del personal
Luxemburgo	Huelga de 24 horas en todas las plantas de producción
Polonia	Manifestación en Cracovia, donde se reúnen delegaciones de todas las plantas del país
República Checa	Manifestación en Ostrava (sede nacional de ArcelorMittal) con presencia de delegaciones de todas las plantas de producción del país
Rumania	Concentración y manifestación delante de la planta de Galati

**Fuente:** comunicado de la Federación Europea de Obreros de la Metalurgia (FEM) y entrevista con el secretario general adjunto de la FEM el 10 de abril de 2012.

## Conclusiones

El análisis aislado del caso de ArcelorMittal no permite elaborar conclusiones generales a propósito de la acción sindical en contextos de reestructuración transnacional en Europa. Para tal tarea es necesario una comparación con otras experiencias contemporáneas de coordinación sindical como pueden ser la de Alstom (ver Lefresne y Sauviat, 2010), Schneider, Thales o las de la industria automotriz. Sin embargo, por su originalidad, la experiencia de los “Mittal” permite abrir perspectivas y constatar ciertos límites con respecto a la respuesta sindical frente a las reestructuraciones.

Es preciso ante todo tener en cuenta el difícil contexto en el cual se construyó la coordinación sindical en ArcelorMittal. Se trata de un contexto marcado por reestructuraciones permanentes desde 2009 y por el

cierre de la acería de Gandrange (Francia). Hablamos de una empresa en la que opera desde entonces una verdadera mutación económica. Luego de haber sido un factor favorable a la solidaridad sindical, la naturaleza de las reestructuraciones llevadas a cabo por la dirección desde 2011 se mostró como un factor desestabilizador de la coordinación sindical europea. Hasta octubre de 2011, ArcelorMittal cesó de manera temporal parte de la producción y repartió el esfuerzo de la reestructuración entre los diferentes países europeos. A partir del anuncio del cierre definitivo de la planta de Lieja, la dirección de la empresa ha promovido la competencia entre las organizaciones sindicales nacionales y, a veces, entre las plantas de producción de un mismo país, al cerrar unas y mantener otras.

En definitiva, el la reducción productiva de la empresa de la siderurgia europea responde a una estrategia global que trasciende las fronteras de la Unión Europea. El desplazamiento de ArcelorMittal desde la actividad siderúrgica hacia la minera es, por ejemplo, un elemento sobre el cual los sindicalistas europeos no tienen ningún control.

Los “Mittal” lograron entonces, a través del “Grupo de los doce”, abrir un espacio de diálogo sobre las reestructuraciones con la dirección y también consiguieron una capacidad de movilización inédita en la empresa. Esta europeización de la acción sindical de ArcelorMittal no pudo, sin embargo, librarla de la espada de Damocles que constituye la competencia entre las plantas de una misma empresa. Ello se explica por diferentes factores entre los que se cuenta el carácter inacabado de esa europeización. La imprecisión, en cuanto a las funciones respectivas del CEE y del GDS, pudo alimentar ciertos recelos sobre lo que sucedía en “la otra instancia”. De igual manera, la diversidad de reglas de atribución nacional de mandato en el GDS ha jugado en contra, probablemente, del “Grupo de los doce”. En Francia, la regla que otorga el mandato a la CGT despertó la desconfianza hacia el GDS por parte de la CFDT, mayoritaria en Florange. En suma, el acuerdo marco europeo que institucionaliza este espacio de diálogo es intencionado. La ausencia de un marco jurídico deja a los interlocutores la posibilidad de escapar al diálogo social. En el caso de ArcelorMittal, a partir de octubre de 2011, la dirección ha facilitado esta posibilidad dejando a las organizaciones sindicales mantener un monólogo social. Las preguntas ¿qué hacemos con este acuerdo? o ¿debemos denunciarlo o no? llegaron a perturbar las reuniones de coordinación sindical europea del 24 de octubre de 2011 y del 6 de diciembre de 2012.

El análisis del caso Mittal genera dos cuestiones más amplias. En la industria, la negociación de un acuerdo marco y la gestión de la coor-

dinación sindical descansan, en gran medida, sobre la secretaría de la federación europea, hoy IndustriALL, considerada como neutral por las federaciones nacionales. Frente a la multiplicación de reestructuraciones de empresas multinacionales en Europa, ¿pueden los miembros de IndustriALL constituir un papel de “súperdelegado europeo” sin que aumenten los medios a su disposición? Esta inquietud será planteada de manera insistente por el secretario general adjunto de la FEM durante la entrevista.

La anticipación del cambio promovido por la Comisión Europea como nuevo parangón de la gestión de reestructuraciones por medio del diálogo social, ¿es eficaz en un contexto marcado, en parte, por la gestión gerencial crecientemente cortoplacista y centralizada de grandes conjuntos industriales y, por otro lado, por la ausencia de una política industrial coordinada a escala europea? En otros términos: ¿cómo los sindicatos pueden ser actores de un cambio del que no son informados a tiempo por las direcciones y sin disponer del impulso de una política europea que permita perspectivas de futuro para su industria?

## Bibliografía

- Beaupain, Renaud (2003). “Le comité d’entreprise européen de Cockerill Sambre”. En Fusulier, Bernard; Vandewattyne, Jacques y Lomba, Charline, *Kaléidoscope d’une modernisation industrielle*, pp. 101-121. Louvain-la-neuve: Prensa Universitarias de Louvain.
- Boquet, A. (2013). *Informe realizado a nombre de la comisión de investigación parlamentaria francesa encargada de investigar la situación de la siderurgia y de la metalurgia francesa y europeas en la crisis económica y financiera y sobre las condiciones de protección y desarrollo*. Informe registrado por la presidencia de la asamblea nacional el 10/07/2013.
- Capron, Michelle (2003). “La sidérurgie en Wallonie entre Usinor, Dufasco et Arcelor”. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1786-1787, Bruselas.
- Da Costa, Isabel y Rehfeldt, Udo (2010). “Restructurations et Comités d’Entreprise Européens: une dynamique de négociation transnationale”. En Didry, C. y Jobert, A., *L’entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, pp. 249-261. Rennes: Prensa universitaria de Rennes.

- Delteil, Violaine y Dieuaide, Patrick (2010). “Les comités d’entreprise européens dans l’UE élargie: entre outil de gestion et levier syndical”. *Travail et Emploi*, disponible en <http://travailemploi.revues.org/4708> (página consultada el 05/03/2013).
- Dufresne, Anne (2012). “Les accords d’entreprise transnationaux. Vers une négociation collective transnationale?”. En Bauraind, Bruno (dir.), *Le Big business en 25 fiches. Petit manuel de l’entreprise transnationale*. Charleroi: Couleur livres.
- (2013). “Naissance d’un euro-méga-syndicat. La fédération des industries européennes INDUSTRIALL”. *Chronique internationale de l’IRES*, n° 141, pp. 21-34, París.
- Faure, Paul (2012). *La filière acier en France et l’avenir du site de Florange. Rapport au Ministre du redressement productif*. París: Consejo general de economía, de industria, de energía y de tecnología.
- Fayolle, Jacky (2005). “Restructurations d’hier et d’aujourd’hui: les apports d’un séminaire”. *Revista de l’IRES*, vol. 47, pp. 337-359, París.
- FEM (2005). *Approche politique de la FEM en matière de restructurations d’entreprise socialement responsables*. Luxembourg: Fédération Européenne des Métallurgistes.
- Henneber, Marc-Antonin (2011). *Les alliances syndicales internationales. Des contre-pouvoirs aux entreprises multinationales?* París: L’Harmattan.
- Hennebert, Michelle y Dufour-Poirier, Méline (2008). “Les syndicats et la transnationalisation des entreprises: le cas des alliances syndicales internationales”. *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 20, n° 2, pp. 52-65, Montreal.
- Lavieq, Jean-Paul (1975). *Syndicats et sociétés multinationales*. París: La Documentation française.
- Lefresne, Florence y Sauviat, Catherine (2010). “Restructurations au sein d’un groupe multinational: la mise à l’épreuve des relations professionnelles”. En Didry, Claude y Jobert, Anette. (dir.), *L’entreprise en restructuration. Dynamique institutionnelles et mobilisations collectives*, pp. 221-233. Rennes: Prensa Universitaria de Rennes.



Levinson, Stephen (2003). *Le contre-pouvoir multinational. La riposte syndicale*. París: Seuil.

Wagner, Anne Catherine (2005). *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la confédération européenne des syndicats*. Bellecombe-en-Bauges: Editions du Croquant.



# Las relaciones laborales ante el desafío de la empresa-red global: el caso de Engie desde una perspectiva multinivel

Sara Lafuente Hernández y Esteban Martínez

## Introducción

En el campo de las relaciones laborales, la aproximación al estudio de las empresas multinacionales (EMN) se ha hecho desde diferentes perspectivas. Por un lado, las EMN son actores económicos, políticos y sociales (ver Léonard *et al.*, 2014), principales impulsores y beneficiarios de la liberalización global de la economía y de la desregularización de las instituciones laborales nacionales desde los años setenta. La nueva escala global de operaciones les ofrece mayores oportunidades estratégicas, financieras, empresariales y sociales (ver Bélanger y Edwards, 2006), gracias a la ilimitada movilidad de su capital y el “shopping” institucional (ver Marginson y Sisson, 2004: 12). Esto ha conducido a una creciente concentración de capital a nivel global.

En la economía globalizada, las EMN combinan además estas estrategias con un modelo de organización flexible, funcional a sus objetivos de competitividad y adaptabilidad. En sustitución del modelo fordista de empresa verticalmente integrada, jerárquica y piramidal, delimitada por un mismo marco patrimonial y jurídico (ver Chandler, 1988), el nuevo modelo se caracteriza por decisiones empresariales volátiles, reestructuraciones permanentes (ver Moreau, 2008), y por la descentralización productiva en múltiples entidades vinculadas entre sí por contratos de servicios. Este modelo diluye, eleva y aleja los centros de decisión empresarial de los territorios, transforma las formas de subordinación y control económicos, y cuestiona la pertinencia de una definición estática de

“empresario” basada en el vínculo jurídico directo y visible del contrato de trabajo. Los marcos reguladores nacionales resultan así insuficientes, ineficaces ante el surgimiento de la “empresa-red” global y los desafíos que plantea a las relaciones de trabajo (ver Castells, 2005; Huws y Podro, 2012; Flecker y Meil, 2010; Mariotti, 2004; Chassagnon, 2012).

Por otro lado, ante la ausencia de regulación pública, las EMN se han erigido en instituciones ineludibles de regulación privada de la globalización. En su vertiente externa, se adaptan e influyen en el entorno institucional en el que operan, y transfieren prácticas del país de origen (González Begega y Köhler, 2015). En su vertiente interna, conforman un marco de autorregulación multinivel a través de políticas de gestión de recursos humanos globales, que promueven una cultura uniforme, valores corporativos y objetivos de adaptabilidad y competitividad, funcionales a su estrategia económica global (ver Bélanger y Edwards, 2006; Dieuaide, 2015).

Las EMN deben por ello, ineludiblemente, pensarse como nuevo marco de las relaciones laborales. Esto lleva a algunos autores a conceptualizar la EMN como un “terreno de conflicto” (ver Edwards y Bélanger, 2009) o “arena política transnacional” (ver González Begega y Köhler, 2015). Según este marco analítico, “la gobernanza corporativa es dinámica y producto de arreglos temporales en constante reconfiguración, que aparecen como opciones viables en función de los equilibrios de fuerza y las relaciones de poder entre los actores en un contexto determinado” (González Begega y Köhler, 2015: 42). La EMN ofrece así un espacio para pensar la estrategia y acción sindical, e incluso la negociación colectiva. Sin embargo, no es un espacio político neutro, sino atravesado por el doble desequilibrio estructural introducido por la globalización (ver Moreau, 2008), que implica *de facto* un mayor poder, capacidad de maniobra y liderazgo para la empresa en las negociaciones con los trabajadores (ver Frosecchi, 2015: 36; Traxler, 2006).

Este doble proceso, en apariencia contradictorio, de internacionalización-concentración económica y descentralización local plantea múltiples desafíos a los sindicatos (ver Arrowsmith y Marginson, 2006: 263). En primer lugar, rompe con la idea de “democracia social” sobre la que han forjado históricamente su identidad, organización y estrategia, que hundía sus raíces, por un lado, en marcos sociopolíticos y jurídicos nacionales, que reconocían una legitimidad y papel institucional a los sindicatos; y por otro lado, en el marco de empresa integrada fordista, en la que los trabajadores y el interlocutor patronal se hallaban clara-

mente identificados y los sindicatos sabían movilizar recursos de poder (ver Silver, 2005) y obtener compromisos de mejora de condiciones de trabajo a través de la negociación colectiva. En segundo lugar, la doble asimetría estructural de la globalización resulta desfavorable para los trabajadores, pues a la desigualdad económica propia de la relación de trabajo se añade una desigual capacidad estratégica, de acción y coordinación en el contexto global y multinivel, favorable a la EMN por su nuevo papel institucional y regulador (ver Moreau, 2008). A pesar de la orientación internacionalista que marcó el sindicalismo desde sus orígenes (ver Da Costa y Rehfeld, 2009), su estructura y modalidades de acción han quedado fuertemente ancladas en el contexto nacional y basadas en solidaridades construidas localmente, acumulando un retraso considerable respecto a la internacionalización del capital. Para los sindicatos, el desafío consiste no solo en elaborar estrategias de acción en un marco que les es impropio y hostil, sino en “crear coherencias, dinámicas e interconexiones entre los diferentes territorios a nivel local, nacional, europeo y global” para ganar en eficiencia y recuperar capacidad de control, pues “quedarse en lo ‘local’ no permite tener un peso en las condiciones de la globalización” (Saincy, 2006: 25). Se enfrentan así a una paradoja central entre la necesidad de adaptar su organización y orientar sus estrategias a la estructura multinivel de las EMN para aspirar a un cierto control sobre los procesos de decisión globales y, por otro lado, la realidad de sus escasos recursos y erosión local, a causa de la fragmentación, individualización y precarización de las relaciones de trabajo, y la desregulación de los sistemas de relaciones laborales nacionales sobre los que habían construido su poder. ¿Cómo optimizar sus recursos sin descuidar la democracia interna y su capacidad de movilización y renovación, a los que históricamente deben su legitimidad como representantes? (ver Dufour y Hege, 2010).

En este capítulo, nos proponemos analizar cómo se concretizan algunos de estos desafíos en la práctica sindical, para evaluar algunas respuestas ofrecidas por los actores a estas contradicciones, a partir del estudio de un caso concreto de relaciones laborales y acción sindical en la EMN Engie. ¿En qué medida logran los sindicatos movilizar recursos y dar vida a la EMN como “arena política” multinivel y como escenario de negociación colectiva? ¿Qué estrategias, mecanismos y dinámicas ponen en práctica, cómo los coordinan, y a qué resultados llegan?

El caso de Engie es interesante por varias razones. En primer lugar, su estructura y funcionamiento responden al modelo de empresa-red, atra-

vesada por múltiples reestructuraciones desde los años noventa, lo que lo convierte en un terreno fértil para observar los desafíos y la capacidad de activar respuestas sindicales. Por otra parte, a nivel local, varias de las principales subcontratas son empresas participadas por Engie, lo que facilita la cristalización de una estrategia y acción sindical coordinada a través de distintos niveles, y desbordar así los marcos establecidos por la regulación nacional. Por último, Engie opera en un sector internacionalizado, fuertemente sindicalizado a nivel local, y de alto riesgo como es la energía nuclear, lo que podría asimismo favorecer el desarrollo de espacios de negociación colectiva más allá de la empresa y de las fronteras nacionales. Observaremos, en particular, las dinámicas de relaciones laborales a nivel local en la central nuclear de Tihange, en Bélgica, operada por Engie a través de su filial Électrabel, a nivel transnacional, en el comité de empresa europeo (CEE) de Engie, y las conexiones entre ambos niveles. Nuestro estudio de caso se basa en el análisis temático y textual combinado de entrevistas en profundidad y grupos de discusión, acuerdos transnacionales negociados en Engie, documentación interna de la EMN, su CEE o sus sindicatos locales, y comunicados de prensa de las organizaciones que intervienen en los procesos.<sup>1</sup>

En primer lugar, expondremos las consecuencias y desafíos planteados por el modelo de empresa-red para las relaciones laborales y el papel sindical a nivel local. Analizaremos a continuación sus efectos para las relaciones laborales a nivel transnacional, el surgimiento de algunas instituciones de diálogo social, su potencial y sus límites teóricos. El tercer apartado presenta nuestro estudio de caso sobre la multinacional Engie, que se centra, primero, en las respuestas sindicales observadas a nivel local en Tihange, para pasar luego revista a las estrategias observadas a nivel del comité de empresa europeo y los acuerdos transnacionales de Engie. Finalmente, planteamos algunas reflexiones alrededor de la articulación de estrategias y conexiones entre los resultados a distintos niveles, antes de proponer nuestras conclusiones.

---

**1** Se realizaron, en concreto, cuatro entrevistas y tres grupos de discusión, entre 2013 y 2016, a delegados sindicales de dos sindicatos belgas, la Confederación de los Sindicatos Cristianos (CSC) y la Federación General del Trabajo de Bélgica (FGTB) (federaciones del metal de la región Valonia-Bruselas, FGTB-MWB, y de los servicios públicos del gas y la electricidad, CGSP-Gazelco), representantes en la central de Tihange y en el Comité de Empresa Europeo de Engie, en concreto su secretario (CSC) y uno de sus miembros (FGTB-MWB). Se consultaron también las páginas web de las federaciones sindicales europeas implicadas en los acuerdos con Engie, y de la delegación sindical en Engie de la Confederación General de los Trabajadores francesa (ver <http://cgt-engie.fr/>).

## La precariedad de las relaciones de trabajo en la empresa-red global

La empresa convertida a la flexibilidad adopta nuevas estructuras organizacionales por la necesidad de concentrarse en el núcleo de su actividad. La generalización de la subcontratación y el incremento de la externalización de actividades consideradas “auxiliares” a ese núcleo, y transformadas en “prestación de servicios”, da lugar a un modelo de empresa-red en el que las diferentes actividades constitutivas de la cadena de valor, antes reagrupadas en el seno de una misma entidad patrimonial, se dispersan ahora en una multitud de empresas (ver Castells, 2005; Peskine, 2008). Emerge así una nebulosa de entidades diferentes (empresas principales, clientes, proveedores, subcontratistas, franquicias, prestadores de servicios, empresas de trabajo temporal, etcétera) con una actividad económica real y unificada, vinculadas entre sí por relaciones contractuales y una organización coordinada (ver Mariotti, 2004). La empresa-red se caracteriza precisamente por esa disyunción entre la empresa, definida en sentido jurídico y patrimonial, y la actividad económica y espacio organizacional en los que intervienen grupos de trabajadores con estatus y empresas diferentes. Este tipo de organización, lejos de eliminar las relaciones de dominación, reposa en realidad sobre la centralidad relativa de unas empresas respecto a otras, en función de criterios de especialización o situación en la cadena de valor (ver Perraudin *et al.*, 2009; Huws y Podro, 2012), y esto se refleja en el campo de las relaciones laborales (ver Flecker y Meil, 2010).

Además de las características intrínsecas de la relación de trabajo, el modo de representación colectiva de los trabajadores constituye un factor determinante de la calidad del trabajo en este contexto de empresa-red. Cada vez más trabajadores se encuentran en una situación de déficit de representación en los lugares de trabajo, a causa de la triangulación que afecta a su relación laboral, en la que su empresario formal –en virtud del contrato de trabajo– no corresponde con la autoridad patronal, ejercida *de facto* por la empresa cliente o principal en el lugar de prestación de servicios. La gestión de la mano de obra se desplaza a empresas externas, vinculadas con la empresa cliente por obligaciones y contratos comerciales. En esta configuración, la prestación del trabajo se transforma en un proyecto a realizar en tiempos y a coste fijados por el pliego de condiciones del contrato de servicios. Ante esta dilución de la función del empresario como interlocutor patronal, los márgenes de negociación salarial y de condiciones de trabajo se reducen, en la medida en que los

trabajadores subcontratistas se insertan en relaciones de trabajo triangulares, en las que interviene un tercero (empresa principal, cliente, usuaria o franquiciada) por encima de la relación contractual bilateral clásica que une al trabajador y a su empleador.

El hecho de que la empresa principal y los diferentes subcontratistas sean empresas jurídicamente distintas obstaculiza que la negociación colectiva alcance a los trabajadores subcontratistas. En Bélgica, dicha negociación colectiva en la empresa se basa, por un lado, en procedimientos de información y consulta de los trabajadores en el seno de comités de empresa (*conseil d'entreprise*), y de seguridad y salud (*comité pour la prévention et la protection au travail*); y, por otra parte, en la intervención autónoma de los trabajadores a través de la delegación sindical en el campo de la negociación propiamente dicho de convenios colectivos. La acción coordinada de estas instancias, que define así el modo de regulación conjunta de las relaciones laborales, toma a la empresa como marco de aplicación, definida en sentido jurídico y sin que las disposiciones normativas prevean su extensión a la red empresarial (ver Arcq *et al.*, 2010).

En este contexto, la precariedad del trabajo proviene no solo de las características propias del contrato de trabajo, sino también de situaciones en las que terceras partes, distintas del empresario *de jure*, imponen directrices a los trabajadores externos (ver Thébaud-Mony, 2000). Por otro lado, la protección que aporta clásicamente la representación colectiva de los trabajadores como complemento necesario para compensar la asimetría inherente a la relación de trabajo ha sido desactivada en virtud del “derecho de injerencia” sobre las condiciones laborales de los trabajadores subcontratistas, que la empresa principal se arroga a través de la definición del pliego de condiciones y del contrato mercantil suscrito entre las empresas (ver Sobczak *et al.*, 2008). Esta situación da lugar a la desprotección de colectivos enteros de trabajadores en los centros de trabajo, y plantea importantes desafíos a los sindicatos en cuanto a organización y representación, como se observará más adelante.



## **El desarrollo de una dimensión transnacional de las relaciones laborales en la empresa-red global**

Por otra parte, la globalización y creación de espacios económicos supranacionales ha hecho surgir nuevas arenas en las que se fraguan formas de representación y diálogo social más o menos institucionalizadas. La construcción de un espacio económico, social y político (Unión Europea) abrió la vía hacia la reorganización sindical en tres dimensiones: interprofesional, sectorial y de empresa (a nivel de grupos transnacionales se garantizó con la instauración de la CEE). Este entramado de estructuras se basa en un capítulo social del Tratado de la Unión Europea, integrado en 1997, que reconoce el papel institucional de las organizaciones sindicales y patronales europeas como interlocutores sociales a nivel europeo, lo que parecía anunciar un camino inexorable hacia la negociación colectiva en Europa (ver Jagodzinski, 2012: 25).

Sin embargo, el balance sobre la construcción de un sistema europeo de relaciones laborales es poco alentador (ver Pochet y Van Gehuchten, 2010). A nivel europeo, falta un actor público supranacional o un marco regulador e institucional efectivo que incentive a los empresarios a otorgar mandatos suficientes para negociar acuerdos vinculantes a nivel del continente. La Comisión Europea abandonó su estrategia de amenaza de legislación comunitaria (que se mostró eficaz en promover negociaciones entre los interlocutores sociales europeos a “la sombra de la ley”), y pasó a favorecer la negociación autónoma bilateral y voluntaria entre interlocutores sociales. Sin embargo, esta última ha dado lugar principalmente a la firma de declaraciones, opiniones conjuntas de *lobby* a los poderes públicos, guías de actuación, instrumentos jurídicos blandos y no vinculantes, sobre temas poco conflictivos en las relaciones laborales (por ejemplo en seguridad y salud, diversidad o igualdad, formación, responsabilidad social corporativa) y cuya aplicabilidad y seguimiento son difícilmente medibles. El nivel sectorial es quizá el menos prometededor a la vista de sus resultados, el impacto de la descentralización, la reorientación progresiva de temas duros (mínimos salariales, tiempo de trabajo) hacia temas como la competitividad, adaptabilidad y el empleo (ver Marginson y Sisson, 2004: 22), y la pérdida de poder y mandatos de las organizaciones empresariales (ver Traxler, 2006). La ampliación de la Unión Europea hacia los países de centro y este de Europa, basados en sistemas de negociación colectiva descentralizados a nivel de empresa, y la crisis económica y las reformas laborales en varios países europeos,

han sido el último estacazo al desarrollo de una verdadera negociación colectiva multiempresas en Europa (ver Marginson, 2015). Así, el diálogo social europeo establecido institucionalmente se distingue de las funciones históricas de la negociación colectiva que se encuentran aún en los sistemas de relaciones laborales nacionales, lo que dificulta la articulación multinivel de prácticas y acciones.

Lo cierto es que el mayor desarrollo en las relaciones laborales transnacionales parece haberse dado a nivel de EMN en términos cuantitativos y de regulación negociada, a través de acuerdos transnacionales de empresa (ver Schömann *et al.*, 2008). En 2013, se contabilizaban 140 acuerdos marco internacionales (AMI) y 127 europeos (AME) (ver Leonardi, 2015). Ante la ausencia de marco legal específico aplicable, ni siquiera optativo (Ales *et al.*, 2006; Sciarra *et al.*, 2014), las experiencias de negociación y firma de estos acuerdos son heterogéneas, y dependen de la voluntad y capacidad de los actores. Como arena política transnacional, la EMN abre un espacio para el despliegue de la estrategia sindical, pero su puesta en práctica y la forma que tome la regulación depende en cada caso de las correlaciones de fuerzas. Así, los AME y AMI pueden verse como mera “prolongación” de la regulación social privada, autónoma, “soft”, sin compromiso, que puede ser instrumentalizada por la dirección para gestionar y controlar las prácticas y los resultados de la EMN a nivel global (ver Dieuaide, 2015: 20-23). Precisamente, pueden funcionar como “alternativa” al modelo de responsabilidad social corporativa y de códigos de conducta unilaterales si son el resultado de un diálogo bilateral por el que llegar a compromisos recíprocos a nivel transnacional (ver Leonardi, 2012). Y también recentralizar la negociación colectiva a través de las cadenas de valor globales (Dufresne, Degryse y Pochet, 2006), al revincular las estrategias globales del capital al sustrato territorial de los trabajadores y sindicatos como respuesta a la necesidad de, cuando menos, regular la globalización (ver Leonardi, 2012: 6).

En este sentido, la institucionalización de los CEE como órganos de participación y consulta, y de representación transnacional de los trabajadores, introduce nuevas posibilidades de diálogo, control y coordinación transnacional en el seno de las EMN en Europa. Regulados por las Directivas 94/45/EC y 2009/38/EC, por las normas de transposición nacionales y sus acuerdos constitutivos, los CEE pueden constituirse por iniciativa de la dirección central o a solicitud de los representantes de los trabajadores en empresas o grupos de empresas “de dimensión comunitaria”, esto es, que empleen al menos a mil trabajadores en al menos

dos Estados miembro de la Unión Europea. Formalmente, su función es representativa, ser sede de diálogo e intercambio de información para cumplir con los procedimientos de información y consulta sobre cuestiones que puedan afectar a la plantilla a nivel europeo.

No obstante, los CEE han modulado y a menudo superado estas funciones a través de sus usos y prácticas, constituyéndose como “terreno multidimensional y en disputa” (ver Köhler y González Begega, 2010). Los CEE se convierten en una institución clave para la coordinación de las relaciones laborales europeas, desde la cual construir una red, una identidad y una estrategia común transnacional (ver Whittall, Knudsen y Huijen, 2007; Waddington, 2011), con menor o mayor pretensión y éxito en cuanto a la influencia sobre las decisiones empresariales (ver Lecher *et al.*, 2001).

Los CEE aparecen así también como un espacio útil para el despliegue de la acción sindical. Sin embargo, hasta la directiva de 2009, la regulación de los CEE no reservaba ningún papel a los sindicatos (nacionales o europeos), y su relación permanece aún escasamente definida, en particular en relación con las competencias de negociación. En la práctica, pueden encontrarse CEE totalmente sindicalizados que funcionan *de facto* como órgano sindical, como CEE totalmente independientes del control sindical (ver Frosecchi, 2015), al depender de la procedencia de sus miembros y de los sistemas de elección y representación nacionales, a los que remite la directiva, en última instancia.

Por otra parte, la directiva no atribuye a los CEE una función negociadora, pero tampoco la excluye. De hecho, estos adquirieron un papel relevante en negociaciones con la dirección, y llegaron incluso a ser parte firmante de AME y AMI (ver Rüb, Platzer y Müller, 2013) lo que se explica a menudo por el tamaño, antigüedad o nacionalidad dominante en el CEE, el isomorfismo institucional (ver Marginson y Sisson, 2004: 11), o la existencia previa de una red sindical europea estable y arraigada a nivel local (ver Arrowsmith y Marginson, 2006: 263), aunque la presencia sindical no es ni condición necesaria ni garantía de éxito en esta andadura (ver Waddington, 2011). Lo cierto es que la conversión del CEE en institución de negociación colectiva plantea también serias controversias sobre la legitimación, coordinación y eficacia de los actores al negociar y firmar acuerdos transnacionales, pues las normas de numerosos países europeos con doble canal de representación de los trabajadores en la empresa (unitaria o electoral a través del comité de empresa, y sindical a través de la delegación sindical, como es el caso de Bélgica o Francia) reservan el

monopolio de la negociación colectiva a las representaciones sindicales, y relegan las funciones de información, consulta y diálogo a los comités de empresa para evitar concurrencias, aunque oficiosamente las negociaciones puedan comenzar en el comité de empresa si está sindicalizado. A nivel europeo, se añade la posible concurrencia de legitimidades para negociar entre sindicatos nacionales y federaciones sindicales europeas (FSE). Ante los riesgos de microcorporativismos, divisiones frente a la empresa y pérdida de control sindical en negociaciones transnacionales (que podrían establecer el marco de futuras negociaciones a nivel local), la mayoría de las FSE, al seguir el ejemplo pionero de la Federación Europea del Metal, en 2006, han establecido procedimientos propios en caso de negociación transnacional en EMN, que pretenden ofrecer una seguridad jurídica a todas las partes implicadas mediante reglas preestablecidas de legitimación, mandato, comunicación, consulta y ratificación.

En general, los distintos enfoques se basan en estudios de caso centrados en el funcionamiento aislado de los CEE. Ciertamente es que su práctica es muy dispersa, debido en gran medida a que su regulación depende de la transposición nacional de la directiva, del principio de subsidiariedad que rige la gobernanza comunitaria, de los acuerdos constitutivos negociados a nivel de las EMN, y de las relaciones laborales en cada empresa, atravesadas por diferencias culturales e institucionales nacionales y normalmente marcadas por las prácticas del país de origen de la EMN. Pero también es cierto que esta aproximación segmentada a los CEE ha presentado dificultades para la comprensión global de la institución y tendió a sobredimensionar los casos representativos de las mejores prácticas y a desatender el análisis de experiencias menos exitosas de CEE o de la institución como órgano de representación y participación en un contexto más amplio, puesta en relación con su entorno, con otras arenas y actores de las relaciones laborales en la EMN desde una perspectiva multinivel. No obstante, interrogarse por esta articulación y coordinación entre el CEE y otras estructuras y dinámicas de negociación colectiva en la empresa, en particular en el nivel local y territorial, permitiría poner de relieve las oportunidades estratégicas que el CEE ofrece como instrumento para restablecer solidaridades ante la fragmentación y reestructuración empresarial, y las dificultades que representa. Al mismo tiempo, permitiría evaluar desde un punto de vista cualitativo, el valor añadido y el impacto real de su actividad, y el proceso por el cual dicha coordinación se pone en práctica. En nuestro estudio de caso, pretendemos analizar el CEE desde una perspectiva integradora de las relaciones

laborales multinivel, y observar el papel que desempeña así como su capacidad para conectar distintos niveles de resistencia y acción sindical dentro de una EMN.

### **El caso de Engie: las respuestas sindicales ante los efectos de la empresa-red**

El grupo multinacional Engie nos parece especialmente indicado para estudiar las formas que adopta la tentativa sindical de retomar un control sobre el proceso de fragmentación de la empresa, al reconstruir solidaridades y comprometer socialmente a la dirección a distintos niveles. Engie es una sociedad anónima con domicilio social en Francia, que proviene del cambio de denominación social de GDF Suez y sus filiales, el 29 de julio 2015. Fundada en 2008 a raíz de la fusión-absorción de Suez (de origen franco-belga) por parte de GDF (francesa), GDF Suez es heredera de una historia empresarial marcada por múltiples fusiones y adquisiciones desde 1822, y que explica su configuración actual (ver Engie, 2015; Da Costa, 2014). Engie es líder mundial en electricidad, gas natural y servicios a la energía, en particular en Francia y Bélgica, a través de la filial Électrabel. El grupo cotiza en bolsa desde 2005, alcanzó una cifra de negocios de 74.700 millones de euros en 2014, y cuenta con presencia en setenta países y con 152.900 trabajadores (58.200 en la electricidad y el gas, 94.700 en servicios a la energía), de los cuales 136.600 se concentran en Europa (ver Engie, 2015). La mayor parte de su plantilla se engloba en los sectores del metal, servicios públicos y energía (ver Frosecchi, 2015: 22).

Las reestructuraciones económicas y organizativas son constantes en Engie, producen inestabilidad y transformación permanente en las relaciones de trabajo, que ponen a prueba la capacidad de adaptación de los sindicatos y su puesta en práctica de novedosas respuestas de coordinación y de control efectivo a distintos niveles. Veremos a continuación algunas dinámicas y respuestas de coordinación que se ponen en práctica ante dos tipos de reorganización en el grupo: la subcontratación a nivel de planta y la reestructuración organizacional a nivel mundial y europeo.

## El sindicalismo de red en la Central Nuclear de Tihange en Bélgica: hacia la reconstrucción local de solidaridades

En la planta de la Central Nuclear de Tihange (CNT), en Bélgica, la práctica de reestructuración se traduce en la subcontratación creciente de actividades desde los años noventa, con gran impacto en el trabajo cotidiano de la central, en especial en los momentos clave de paradas de mantenimiento.

La CNT es una de las principales instalaciones de la sociedad Électrabel, filial de Engie en Bélgica. La configuración organizacional en el recinto de la central se presenta como una nebulosa de contornos borrosos a medida que nos alejamos del núcleo formado por los trabajadores directos de Électrabel (empresa principal). Esta ocupa en plantilla a mil trabajadores, aproximadamente, a los que se suman en permanencia seiscientos trabajadores de empresas subcontratistas en planta, encargados de labores de mantenimiento, limpieza industrial, vigilancia y seguridad. En los períodos de parada técnica de los reactores y de revisión de las instalaciones, dos veces al año, intervienen además otros mil trabajadores subcontratistas. En esos períodos, los contratistas regulares especializados en mantenimiento e instalación, que forman parte integral del grupo Engie y constituyen el primer nivel de subcontratistas, no solo incrementan su personal en planta, sino que acuden a los contratos temporales y a la subcontratación. Legalmente, la subcontratación en cascada está limitada a dos niveles en este sector de alto riesgo, pero las entrevistas y el trabajo de campo efectuado durante una de las paradas en la central apuntaron a una mayor presencia de subcontratas de tercer o cuarto nivel, así como de trabajadores de empresas de trabajo temporal (ETT) o autónomos.<sup>2</sup>

Esta configuración organizacional es típica de las industrias de procesos (ver Stroobants, 2007: 47), que son de las primeras en haber recurrido a la subcontratación de actividades consideradas auxiliares, para reducir así el *core business* a funciones de dirección y control de las instalaciones. De este modo, se ha instalado una nueva división del trabajo en la CNT. Por un lado, Électrabel asegura los equipos encargados, por rotación, de las salas de mandos de los tres reactores nucleares de la central, mientras sus trabajadores de mantenimiento (electricistas, fontaneros, soldadores, etcétera) ven que sus funciones se limitan a la gestión de la subcontrata-

---

2 Para un análisis más detallado, ver Lafuente Hernández, Martínez García y Jamar 2015.

ción. Por otro lado, los trabajadores subcontratistas “permanentes” del primer nivel, o círculo de subcontratas, llevan a cabo las tareas operativas y disponen de acreditaciones y formación específica para acceder al recinto e intervenir en las instalaciones. Estas empresas se presentan como “prestatarias de servicios”, emplean a personal en diferentes plantas, y normalmente disponen de representación sindical.

Durante las paradas técnicas, la situación se complejiza y escapa, en gran medida, al control sindical. Esto se debe a que, aunque una parte del trabajo adicional que se requiere para el mantenimiento y la revisión de las instalaciones se cubre con el personal de las propias empresas estructuradas y activas en el terreno, se añaden en realidad trabajadores cedidos ilegalmente a las principales empresas subcontratistas por parte de otras empresas. A menudo concurren empresas extranjeras, que al amparo de la libre circulación de servicios, ponen a disposición trabajadores con condiciones laborales, salariales y de seguridad y salud muy precarias, calificados como “nómadas del nuclear” (ver Thébaud-Mony, 2000). En este contexto, además de los riesgos de *dumping social* que conlleva la puesta en competencia de empresas subcontratistas, los riesgos para la seguridad y salud en el lugar de trabajo preocupan especialmente a los sindicatos.

Esta preocupación es la que motiva y legitima la necesidad de establecer un “sindicalismo de red” en el recinto de la central nuclear. Ante la ausencia de previsión legal de un órgano de diálogo social y negociación colectiva que reúna a las empresas concurrentes en las instalaciones, en la CNT se puso en marcha una coordinación sindical interempresas, entre la delegación sindical de la empresa principal que opera la central y las delegaciones sindicales de las principales empresas subcontratistas, pertenecientes a los sectores de energía y del metal, respectivamente. En este proceso voluntarista y experimental, basado en relaciones interpersonales preexistentes entre delegados de un mismo sindicato (aunque de centrales profesionales diferentes), los contornos de la red se definen a través de una doble proximidad. En primer lugar, la proximidad se refiere a una visión compartida del trabajo sindical, basada en los principios de solidaridad e intereses comunes, y asentada en un análisis compartido de las consecuencias sociales diferenciadas de la subcontratación sobre el personal de la empresa principal y el de las subcontratas. En segundo lugar, la proximidad es profesional: los trabajadores se sienten vinculados porque comparten una misma cualificación y semejantes competencias profesionales, tanto en la empresa principal como en las subcontratas.



Así, se define una “comunidad de trabajo” de forma contingente, basada en este doble criterio de proximidad, y en la que parece necesaria una visión conjunta de intereses comunes, más allá de la simple sensibilización con las dificultades de los subcontratistas y de comportamientos paternalistas.

La red sindical puesta en marcha llevó a cabo acciones conjuntas para exigir mejoras en las condiciones de trabajo (por ejemplo, la prestación de horas extras durante los períodos de revisión), pero dado el alto riesgo en el sector, se encontró mayor apoyo y legitimidad en materia de seguridad y salud, tanto por parte de los empleadores respectivos como ante los propios trabajadores. La organización autónoma de visitas de control sindical interempresas a las instalaciones de la CNT durante las paradas técnicas constituye un momento clave. A través de este modo de acción común, las delegaciones sindicales de Électrabel y sus principales subcontratistas del sector del metal obtuvieron una mejora clara en las condiciones de trabajo para los trabajadores subcontratados, en particular en cuanto a las infraestructuras de acogida (comedores, vestuarios, procedimientos de acceso al lugar de trabajo), que resultaban poco adaptados al creciente número de trabajadores externos concurrentes. Las inspecciones sindicales, organizadas sin esperar la autorización previa de los empleadores, se anunciaban con octavillas distribuidas en el recinto, y buscaban ante todo comprobar el buen funcionamiento de la planta y el respeto de las consignas de seguridad. Daban lugar a un informe común de la inspección que podía ser después utilizado por cada una de las delegaciones sindicales para interpelar a su respectiva dirección. La acción adquiría así un alcance tanto simbólico como operativo. Simbólico porque, a falta de marco legal, pretendía formalizar un procedimiento de cara a los trabajadores y a los respectivos empleadores, visibilizando una acción sindical coordinada y voluntarista, para consolidar una relación de fuerzas que permitiera a las delegaciones sindicales subcontratistas asegurar su función sindical en el recinto del cliente. Operativo, porque esta acción común lleva a propuestas concretas en materia de prevención de riesgos, control del proceso de trabajo y mejora de las condiciones de este. El sindicalismo de red se confirma como una respuesta colectiva pragmática, cuyo objetivo es sacar a los trabajadores de las subcontratas de su aislamiento, a través de formas de solidaridad y coordinación entre delegaciones sindicales de empresas concurrentes en el mismo espacio organizacional (ver Benali, 2009).



No obstante, el procedimiento también plantea limitaciones importantes. Por un lado, los contornos de la red sindical se delimitan conforme a los clivajes ideológicos e institucionales propios de las estructuras sindicales belgas (pluralidad de federaciones y centrales profesionales) y no alcanzan a la representación sindical de las empresas subcontratistas más pequeñas, frágiles o incluso ausentes. Por otro lado, el voluntarismo sindical se enfrenta permanentemente a la fuerte presión patronal (reticente a permitir el acceso al recinto y a la intervención de delegados sindicales de subcontrata en caso de accidente), a reestructuraciones y redefiniciones empresariales cada vez más alejadas de los contornos reales de la actividad productiva, y al *dumping social*.

En el contexto actual, el sindicalismo de red, basado en la iniciativa voluntaria de sus actores y en relaciones interpersonales difíciles de estabilizar, revela su fragilidad en el intento por refundar el sistema de relaciones laborales en la empresa y en el centro de trabajo al que trabajadores de diversas empresas concurren y en el que comparten los mismos riesgos profesionales y las mismas preocupaciones, lo que da una consistencia a la noción de “comunidad de trabajo”. Tal vez el reciente anuncio de la Comisión Europea sobre su voluntad de regular el *dumping social* para limitar su impacto, o la preocupación creciente por controlar la seguridad y el acceso a centrales nucleares en el contexto de lucha antiterrorista en Europa, abran una ventana de oportunidad para limitar el uso de la subcontratación o, al menos, mejorar su regulación.

A pesar de su declive, la experiencia sindical en la CNT abre una vía de reflexión sobre la necesidad de instaurar un estatuto particular para los delegados sindicales enfrentados a la dispersión de trabajadores en centros de trabajo temporales y móviles, prever instancias de negociación colectiva ampliadas a la subcontratación y alcanzar acuerdos sociales territoriales (ver Lafuente Hernández, Martínez García y Jamar, 2015). En el contexto globalizado, la fragmentación empresarial no se manifiesta únicamente a nivel territorial, sino que adquiere también una nueva dimensión transnacional que abordaremos en la sección siguiente.

## Hacia la internacionalización de las relaciones laborales en Engie

### *El comité de empresa europeo de Engie y su papel en las relaciones laborales*

Como hemos indicado, el grupo Engie nació tras distintas etapas de fusiones, adquisiciones y segregaciones empresariales. Así, el CEE de GDF Suez, constituido en 2009 y mejorado en 2013, es heredero de las experiencias de los CEE fusionados de Suez y GDF.<sup>3</sup> Se basa, por tanto, en una red sindical previamente consolidada a nivel europeo. El acuerdo constitutivo, válido por cuatro años y aplicable a Engie y sus filiales europeas en las que ejerce una influencia dominante,<sup>4</sup> mejora las previsiones de la directiva de CEE y la norma francesa de transposición, considerándose un modelo de “buenas prácticas” por las FSE.

El acuerdo define al CEE como “una instancia de información y consulta de los representantes de los trabajadores sobre asuntos que conciernen al grupo en su conjunto (empresa dominante y filiales)”, con funciones de diálogo social, consulta y “concertación” sobre cuestiones transnacionales de dimensión comunitaria (artículo 1 del acuerdo de 2013). Además, define los conceptos de información y consulta en cuanto a su momento, contenido y alcance. La información debe ser permanente, relativa a la vida del grupo y su estrategia económica, financiera y social, y debe ser clara, de manera que los objetivos e incidencia puedan ser comprendidos por parte de los representantes de los trabajadores, para asegurar un buen seguimiento. La consulta implica intercambio y diálogo, y la emisión de opiniones por parte del CEE, a las que la dirección debe responder. Es obligatoria en relación con determinadas materias listadas (por ejemplo investigación, métodos de trabajo, medioambiente, igualdad, formación, seguridad y salud, reestructuraciones, movilidad).

El CEE se constituye como órgano de representación europea clave en las relaciones laborales transnacionales de Engie, sin sustituir otros órganos de diálogo social. En 2013, se componía de 45 miembros con man-

---

<sup>3</sup> Para un estudio exhaustivo de la historia del CEE de GDF Suez, ver Da Costa, 2014.

<sup>4</sup> Según el acuerdo de 2013, el ámbito geográfico del CEE incluye 19 países (Unión Europea, países candidatos y la Asociación Europea de Libre Comercio –AELE), y su perímetro afecta a varios centenares de empresas listadas como “Anexo” al acuerdo, que responden al criterio de “influencia dominante” (sociedades que consolidan cuentas con el grupo, le pertenecen en más de un 50%, o tienen especial importancia estratégica).

dato de cuatro años,<sup>5</sup> sus correspondientes suplentes y dos observadores de las federaciones sindicales europeas de los servicios públicos (EPSU) y de la industria (INDUSTRIALL). A las reuniones del CEE, presididas por el director ejecutivo de Engie, asisten representantes de la dirección en función de los temas tratados en el orden del día, lo que convierte al CEE en un órgano bipartito, rasgo institucional característico de los comités de empresa franceses. En el banco de los trabajadores, los mandatos se asignan conforme a reglas complejas, negociadas previamente, que combinan un criterio de representación geográfico, demográfico y por rama de actividad, y buscan equilibrar los diferentes intereses laborales en el grupo y evitar la sobrerrepresentación de miembros de la matriz francesa.

De esta forma, el CEE se convierte en un órgano de representación de las distintas empresas del grupo, con independencia de su condición de subcontratas o principales a nivel local, pero al mismo tiempo, ciertas empresas o países se mantienen al margen de la representación, bien porque no llegan a los mínimos en volumen de plantilla, o por desconocimiento de su existencia o pertenencia al perímetro del grupo. Por otra parte, el perímetro del grupo se redefine anualmente, lo que da lugar a un recálculo y a cambios en el reparto de representación; esto a veces permite incluir nuevos representantes, pero otras veces ha desestabilizado o suprimido la representación de ciertos países. La composición y representación en el CEE es conflictiva, tiene altas implicaciones políticas y es motivo de negociación entre los miembros del CEE y la dirección, y entre los representantes sindicales entre sí.

Por otro lado, la elección específica de representantes para ocupar los mandatos en el CEE depende de las leyes o prácticas de cada país. Por ejemplo, en Francia, cada uno de los sindicatos más representativos tiene garantizada su presencia en el CEE, mientras que en otros países, como Bélgica o España, la designación de representantes depende de los resultados en las elecciones sindicales dentro de la empresa, y de acuerdos negociados entre sindicatos para resolver situaciones de conflicto.

En cuanto a su estructura y funcionamiento, el CEE de Engie asegura una actividad estable y continua gracias a reuniones periódicas ordinarias, en las que puede contar con expertos, y reuniones extraordinarias en casos excepcionales como fusiones, cierres o despidos colectivos dentro de las competencias transnacionales del CEE. Las reuniones prepara-

<sup>5</sup> Ver la tabla de reparto por países a partir de las franjas del 31/12/2012. Disponible en <http://cgt-engie.fr/wp-content/uploads/2015/10/Repartitin-par-pays.pdf> (consultada 2/5/2016).

torias y de síntesis entre miembros representantes de los trabajadores son una importante conquista, en las que, en la práctica, pueden entablar relaciones interpersonales, intercambiar información, analizarla conjuntamente con vistas a construir una estrategia común y una red.

Una secretaría permanente, compuesta por un secretario y un grupo de secretarios adjuntos elegidos por el CEE, centraliza la información y asegura el intercambio y la coordinación permanente entre los miembros, y el CEE y la dirección. La secretaría prepara las reuniones, convoca a las extraordinarias, recaba puntos para el orden del día, y hace un seguimiento constante de las actividades del CEE entre las reuniones, pudiéndose reunir doce días al año.

El CEE funciona, además, de manera descentralizada a través de grupos de trabajo, permanentes o *ad hoc*, con determinadas funciones y medios, que aseguran la continuidad y profundización del trabajo del CEE en determinadas materias o temas específicos. En 2013, existían seis grupos permanentes encargados de favorecer el intercambio de información, la concertación y el diálogo social por sector de actividad (Energie Europe; Environnement; Energie Services)<sup>6</sup> y por temas concretos (empleo, formación, movilidad, diversidad, igualdad; seguridad y salud; garantías sociales y *reporting* social). Se componen de miembros elegidos dentro del CEE y suplentes, junto con representantes de la empresa, se reúnen al menos dos veces al año (con preparatoria y síntesis) y pueden contar con expertos. El orden del día de las reuniones se acuerda entre la dirección y el secretario, aunque los representantes también pueden, por mayoría, exigir la inclusión de puntos.

En segundo lugar, el acuerdo prevé medios y derechos para facilitar el funcionamiento del CEE. Engie cubre los gastos incurridos por las reuniones (traducciones, actas, desplazamientos), por formación necesaria de hasta cinco días anuales a los miembros del CEE, a los que reconoce sus actividades en la carrera profesional, y dedica una partida presupuestaria para solicitar expertos (62000 euros en 2013). Además, ofrece medios de comunicación y crédito horario extraordinario a todos los miembros para asegurar su mandato, en especial a la secretaría (hasta ochocientas horas), y un derecho de desplazamiento (hasta 25 idas y vueltas anuales, con alojamiento y traducciones) y acceso a las empresas comprendidas en el ámbito de aplicación del acuerdo, para visitar instalaciones o reu-

---

<sup>6</sup> El grupo de trabajo Environnement desapareció de la estructura del CEE, al salir la rama de medioambiente del perímetro de GDF Suez.

nirse con representantes locales. Estos derechos son adquisiciones importantes de este CEE, que permiten vincular en la práctica las labores del CEE al nivel local.

Por último, las dinámicas de puesta en práctica y comunicación plantean ciertos problemas. Conforme al acuerdo, la secretaría debe enviar a los miembros del CEE el orden del día, los documentos necesarios con antelación suficiente a las reuniones. Los debates y opiniones del CEE se difunden a todos los trabajadores mediante las prácticas propias de cada empresa. Pero este procedimiento “arriba-abajo” no salva las distancias tantas veces señaladas entre los CEE y los trabajadores (ver Frosecchi, 2015: 17), ni garantiza una mejor coordinación, ni la difusión de los sindicatos nacionales a los trabajadores sobre la actividad del CEE, ni la apropiación y uso de la información transmitida por parte de los representantes a nivel nacional y local. En búsqueda de un intercambio de información más horizontal, transparente y eficiente, la secretaría ha puesto en marcha una plataforma web por la que comunicarse con los miembros del CEE. Pero el intercambio es, sobre todo, unidireccional. La utilidad de esta herramienta depende del uso que los miembros hagan de ella, hasta la fecha, limitado. Por otro lado, en su intento de centralizar información local para procesarla a nivel del CEE, la secretaría se topa a menudo con la resistencia de los representantes, al interpretarse su papel como una injerencia fiscalizadora en la actividad representativa local. El propio secretario se dice atrapado en un rol de “mánager”, debido a sus ingentes tareas de coordinación, que entran en conflicto, a menudo, con las dinámicas, percepción e identidad sindicales a nivel local. Estas susceptibilidades se explican por la independencia de mandatos representativos, pero agudizan la descoordinación del lado de los trabajadores a la hora de constituir una estrategia multinivel coherente y eficaz. En definitiva, no parecen darse condiciones suficientes en el CEE para sustituir las vías informales y tradicionales de comunicación en las que se basa la actividad sindical a nivel local. Quizá el derecho incluido en el acuerdo de 2013, por el cual los miembros del CEE que representan varias empresas o centros en un país pueden reunirse con delegados nacionales para rendir cuentas de su mandato y consultarles sobre las cuestiones discutidas en el CEE, sea el paso más prometedor en este sentido.

### *El papel del comité de empresa europeo en la negociación y firma de acuerdos transnacionales en Engie*

En el caso del CEE de Engie, el propio acuerdo de 2009 prevé que este “podrá participar en la aplicación y seguimiento de las cartas o acuerdos europeos” (artículo 3). Sobre esta base,<sup>7</sup> la dirección del grupo y los representantes del CEE, en distintas formas, han negociado y firmado siete acuerdos, de alcance europeo o internacional:

- 24/2/2010: Acuerdo europeo sobre puestos de trabajo y planificación de competencias (*Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*).
- 25/2/2010: Acuerdo europeo sobre principios fundamentales en materia de seguridad y salud (*Accord Santé Sécurité*).
- 5/6/2012: Acuerdo europeo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- 18/6/2012: Acuerdo marco global sobre derechos fundamentales y diálogo social y desarrollo sostenible.
- 13/5/2014: Acuerdo global sobre seguridad y salud.
- 27/11/2014: Acuerdo marco europeo sobre mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- 8/4/2016: Acuerdo social europeo.

La firma de estos textos evidencia la voluntad creciente de los actores implicados por negociar colectivamente a nivel de grupo transnacional. Sin embargo, las dinámicas de los procesos de negociación no siempre han sido pacíficas: han implicado a distintas partes, suscitado conflictos tanto sobre cuestiones de legitimidad como de contenidos y resultados, y ha dado lugar a una evolución en las estrategias.

Por un lado, los dos acuerdos de 2010 se negociaron entre la dirección y un grupo reducido de miembros del CEE, de igual composición que el grupo especial de negociación (GEN) de los acuerdos constitutivos

---

<sup>7</sup> El acuerdo de constitución del CEE de GDF Suez se firmó el 6 de mayo de 2009, y se renegotió en 2013 (ver ETUI, 2016). Aunque ambos fueron fruto de intensos procesos de negociación entre la dirección y los sindicatos, no se listan aquí como acuerdos transnacionales *stricto sensu*, dado su contenido puramente procedimental.

del CEE. Lo conformaban representantes sindicales de las empresas del grupo en cada país, con mandato específico de sus sindicatos nacionales para negociar a nivel europeo, lo que aseguraba una legitimidad de representación y que los acuerdos serían vinculantes en cada país para los trabajadores (ver Frosecchi, 2015: 23). El GEN representaba así al CEE, excluyendo a miembros no sindicalizados.

En el proceso de negociación del Acuerdo de Seguridad y Salud 2010 de GDF Suez que investiga Frosecchi (2015), no se informó ni se involucró en las negociaciones a la Federación Europea de la Metalurgia (FEM),<sup>8</sup> pese al gran volumen de trabajadores de GDF Suez adscritos al sector del metal. Participaron solo el GEN (cuyo miembro italiano no firmó el acuerdo) y dos federaciones sindicales europeas (EPSU y EMCEF, que finalmente tampoco firmó), cuyos observadores se limitaron a ser testigos pasivos en las negociaciones. El proceso estuvo salpicado de dificultades: algunos delegados denunciaron conjuntamente cuestiones de procedimiento (presión por parte de la dirección en cuanto a plazos, falta de intercambio democrático sobre el texto, la no aplicación del procedimiento previsto por la FEM para este tipo de negociaciones) y de contenido. En particular, se criticó que el acuerdo sancionaba conductas de los trabajadores en relación con la prevención de la seguridad, convirtiéndolo en una herramienta de control empresarial que rebajaba peligrosamente estándares nacionales en algunos países como Italia, en vez de consistir en un acuerdo protector y que comprometiera a la dirección (ver Frosecchi, 2015: 25-30). También se recibió con recelo al nuevo “Comité Directivo de Salud y Seguridad en el Trabajo” creado por el acuerdo, que se presenta como un órgano de gestión empresarial más que como un órgano de intervención y control sindical sobre las medidas de seguridad y salud de las empresas (ver Frosecchi, 2015), y parecía competir con el grupo de trabajo del CEE especializado en seguridad y salud.

En definitiva, en este episodio conflictivo, la composición sindical del GEN no evitó desacuerdos durante la negociación y sobre el contenido firmado, ni contrarrestó en forma suficiente la iniciativa y capacidad de maniobra de la dirección (ver Waddington, 2011; Frosecchi, 2015). En cambio, esta negociación puso de relieve algunas debilidades del CEE como agente negociador por la persistencia de diferentes visiones na-

---

<sup>8</sup> En 2012, la FEM se fusionó con las federaciones sindicales europeas de la minería, química y energía, y de textiles, ropa y cuero (conocidas respectivamente como EMCEF y ETUF-TCL por sus siglas en inglés), y formó así la gran federación sindical europea de la industria Industrial.



cionales, e hizo patente la necesidad de contar a futuro con una visión y experiencia a nivel superior, y con un procedimiento preestablecido de negociación, comunicación con la dirección y coordinación entre miembros, que permitiera construir una posición sindical fuerte en la negociación (ver Frosecchi, 2015: 32). No obstante, este episodio de negociación hizo emerger el CEE como arena política, a través de coaliciones y alianzas entre sindicatos con visiones similares, y le dio una orientación más cercana a la perspectiva obrera dentro de Engie. En concreto, supuso un giro notable en la estrategia negociadora de todas las partes, ya que culminó con el compromiso de involucrar a la FEM y aplicar, desde entonces, su procedimiento de negociación a otros acuerdos transnacionales (ver Frosecchi, 2015: 35); además, sirvió de aprendizaje para futuras negociaciones.

La reciente firma de un Acuerdo Social Europeo (2016) es una buena prueba de la mejora en la calidad de las negociaciones. La iniciativa provino esta vez del propio CEE, ante el anuncio de una profunda reorganización a nivel mundial a partir de 2016, que implica el abandono de una organización en cinco ramas de negocio, para pasar a 24 “Business Units” que, sin entidad jurídica propia, pasarán a ser responsables operativamente de sus propias cuentas de resultado y *performance* (ver Engie, 2015). Las consecuencias de estas transformaciones preocupan a los sindicatos, los que quisieron adelantarse al cambio y obtuvieron de la dirección, en abril de 2015, en sede del CEE, el compromiso de negociar un acuerdo de garantías sociales mínimas a nivel europeo, como marco regulador de esta y futuras reestructuraciones en todas las sociedades de Engie en Europa.

A este proceso negociador se aplicaron las reglas de procedimiento, mandato y firma previamente consensuadas entre Industrial y EPSU para las negociaciones transnacionales en las economías de mercado coordinadas (EMC), basadas en las normas de la FEM (por ejemplo convocatoria de reunión preliminar entre todos los actores implicados –sindicatos nacionales, coordinador, y grupo representativo del CEE– para consensuar opiniones, elegir la composición de un GEN), salvo algunas precisiones (como la nominación de un solo portavoz, la aprobación por mayoría de 2/3 global y no de cada sector). Así, el GEN de composición sindical mantiene un papel relevante en la práctica, ya que intercambia y acuerda con las FSE las posiciones, los borradores de texto y la dirección de las negociaciones (ver Frosecchi, 2015: 29). Sin embargo, las FSE son reconocidas como las únicas que poseen legitimidad para representar a



la parte sindical, orientar la negociación, coordinar posiciones y encuadrar las negociaciones y la firma desde una perspectiva común europea. De hecho, buscan el consenso de posiciones, aunque un solo miembro del GEN puede vetar la firma de un acuerdo si representa a un país y más del 5% de la plantilla.

El proceso negociador de este acuerdo se gestionó de forma más consensuada por parte de los trabajadores. En cuanto a contenido, el acuerdo prevé compromisos sustanciales por parte del grupo Engie en materia de: 1) garantías sociales y diálogo social (se constituye un nuevo foro de diálogo social al nivel del Business Unit, no sustituye de otros espacios, desde el que el *management* deberá informar anualmente sobre los objetivos estratégicos y el impacto laboral); 2) formación y desarrollo personal (incluyéndose nuevas estructuras de formación en el grupo, y un compromiso de inversión de más de cien millones de euros anuales en Europa, cuya gestión será concertada con la representación de los trabajadores); 3) movilidad y medidas de acompañamiento (con compromiso de primas de un mes de salario bruto, cobertura de gastos de desplazamiento y otros incentivos financieros a la movilidad voluntaria y forzosa, aunque con diferencias); 4) protección del empleo en caso de reestructuración (obligación del grupo de proponer tres puestos de trabajo alternativos, adaptados a las competencias y situación personal del trabajador afectado por una reestructuración). Con todo, la valoración de este acuerdo ha sido, por lo general, más homogénea y positiva: se han conseguido ciertos compromisos importantes de la dirección que permiten anticipar el impacto social de futuras reestructuraciones.

La difícil articulación entre lo local y lo global:  
continuidades y rupturas

La existencia de espacios a distintos niveles en los que el actor sindical puede poner en marcha, con mayor o menor éxito, acciones colectivas con pretensión de control sobre el poder empresarial obliga a pensar en las conexiones entre ellas, en particular entre el nivel local y el transnacional. Marginson se refiere a las relaciones laborales europeas multi-nivel como “complementarias”, pese a la ausencia de un marco jurídico integrador (ver Marginson, 2005), lo que implicaría una cierta coherencia o continuidad entre distintas instancias de diálogo social y excluiría su mera existencia en paralelo. Debemos por ello apuntar aquí algunas

de las conexiones observadas en las relaciones laborales entre el nivel local y el transnacional, en el caso de Engie, que se manifiestan en las relaciones entre los actores, en los temas y contenidos abordados, y en las estructuras o procedimientos puestos en práctica, lo que le da una línea de continuidad al diálogo multinivel.

En cuanto a los actores, la continuidad en el nivel empresarial se asegura por la existencia de líneas de poder jerárquicas y organizativas dentro de Engie. En los trabajadores, la línea de continuidad se dibuja a través de los niveles de representación y procedimientos de mandato en los distintos órganos de participación y consulta, en gran medida garantizada por las propias organizaciones sindicales representadas a través de los distintos niveles y con delegados locales electos o designados en el CEE.

Sin embargo, estas conexiones no existen en todos los países y territorios de forma equivalente: no todos los países en los que Engie opera cuentan con representación en el CEE, y por otro lado, la designación de los miembros del CEE depende de las normas y prácticas de representación de cada país, lo que no garantiza su pertenencia sindical. Así, la mayoría de los miembros del Reino Unido no son delegados sindicales, e incluso algunos son nombrados por la propia dirección local. Por otro lado, las reducciones de plantilla y reestructuraciones afectan al reparto de miembros en el CEE, y han hecho perder a algún país toda su representación, lo que debilitó la conexión entre realidad local y diálogo con la dirección a nivel transnacional, y afectó la continuidad de las actividades del CEE. A menudo, el mantener o el incluir representantes de un país o de una rama concreta debe ser conquistado por los propios sindicatos, mediante presión, negociación y control de la propia secretaría del CEE sobre la actividad empresarial a nivel local, gracias a las visitas locales.

Como decíamos anteriormente, ni siquiera el despliegue de un mismo sindicato a través de diferentes instancias de representación garantiza una mejor comunicación, ni la coherencia de acciones o la elaboración de estrategias “glocales” a través de distintos niveles. En ocasiones, la continuidad de actores sí puede influir en replicar modos de acción o estrategias en distintos niveles (por ejemplo, la red sindical), pero sin que necesariamente estén vinculadas entre sí. Sobre todo, la continuidad de los actores puede favorecer que el CEE sea percibido por los representantes locales como un espacio en el que prolongar su actividad sindical. En el caso de la central de Tihange, la coincidencia de individuos y su ocupación de puestos clave en el CEE (por ejemplo, en la secretaría), el idioma en común con el país de origen de la EMN y la tradición de diálogo social

con el director ejecutivo de Engie –que antes lo era de Suez– favorece, sin duda, la interacción e implicación de representantes locales en el CEE, incluye a algunas empresas subcontratistas integradas en el grupo y privilegia el contacto entre los sindicatos belgas y la dirección central de Engie. La importancia del factor personal, el voluntarismo y el liderazgo interroga también sobre la perdurabilidad de la institución más allá de los individuos “eje” que la constituyen en un momento determinado. Es previsible que los cambios de interlocutor patronal y el relevo del secretario supongan una dura prueba para las dinámicas del CEE en los próximos dos años.

Por otro lado, el CEE está dando lugar a la construcción de una red sindical y a una alianza informal a nivel europeo, basada en una visión compartida y conflictual de las relaciones laborales, y en el voluntarismo de determinados actores sindicales que buscan politizar el CEE y utilizarlo para la acción sindical, con la idea de que el CEE no cumple su función si se construye al margen de sus miembros y sus visiones locales. Algunos miembros del CEE proponen, incluso, implantar una delegación sindical europea a nivel de grupo Engie, que permita afianzar estas interconexiones entre niveles.

En cuanto a las conexiones temáticas y al alcance de los contenidos, la actividad del CEE debe reducirse, conforme a la directiva y a los acuerdos constitutivos, a abordar cuestiones de alcance transnacional o “dimensión comunitaria”, que excedan el interés puramente local o nacional, las que deben dirimirse, en cambio, en las instancias nacionales adecuadas. Sin embargo, el alcance “transnacional” de una cuestión en apariencia local es debatible y negociable caso a caso, y nuevamente depende de las relaciones de poder o alianzas en la sede del CEE. En este sentido, el papel de la secretaría es central, pues identifica preocupaciones comunes y mantiene el contacto con los miembros locales, para difundir información y recibir peticiones sobre las cuestiones que deseen incluir en la agenda de la próxima reunión. Así, aunque con un filtro, determinadas cuestiones aparentemente locales pueden remontarse al CEE (por ejemplo, la reorganización de recursos humanos de París), aunque otras sigan excluyéndose del debate en esa sede (salarios, condiciones de trabajo, política de subcontratación).

Por otra parte, los grupos de trabajo temáticos del CEE (sobre empleo, seguridad y salud, garantías y *reporting* social) facilitan el intercambio constante de información y el seguimiento de estas temáticas tanto a nivel europeo transnacional como a nivel local. En materia de seguri-

dad y salud, o calidad de vida en el trabajo, el AME de 2010 ha sido incluso utilizado para dar soporte a estrategias sindicales territoriales (en la central de Tihange), no tanto por sus compromisos jurídicos como por la expresión, porque supone la expresión, por parte de la dirección central, de una voluntad clara de ofrecer una imagen corporativa socialmente responsable y comprometida con la salud y la seguridad.

En cuanto a las estructuras y procedimientos de articulación entre niveles, existen varias previsiones. El acuerdo constitutivo de 2013 prevé que, en caso de que una misma empresa deba iniciar procedimientos obligatorios de información y consulta ante instancias de representación de los trabajadores a niveles diferentes, estos procedimientos deberán iniciarse con un margen de seis semanas. Los procedimientos son legalmente independientes, no vinculantes entre sí, pero deben haber concluido antes de tomarse la decisión empresarial. La previsión de este lapso temporal pretende facilitar el intercambio y la centralización de la información por parte del CEE. La interconexión entre el nivel del CEE y el local de representación pretende facilitarse también a través de establecer derechos de traducción a distintos idiomas de la información relevante, o a través del acceso a centros de trabajo y a visitas locales, para mejorar la capacidad de control y comunicación del CEE con lo local, y al mismo tiempo, la participación de los representantes locales en las actividades del CEE.

Por otro lado, la articulación y coordinación del CEE depende en gran medida de la existencia de estructuras nacionales de coordinación al más alto nivel (ver Marginson y Sisson, 2004: 24). La secretaría del CEE de Engie quiso impulsar la creación de comités de grupo nacionales para facilitar la creación de posiciones unificadas a nivel de cada país entre representantes de los trabajadores, y replicar de alguna manera en los países la estructura propia del CEE, para mejorar la coordinación multinivel. Sin embargo, la práctica de los comités de grupo nacionales no está exenta de dificultades y no ha sido adoptada en todos los países, ya que no se corresponde con las dinámicas de los sistemas de relaciones laborales nacionales, o no se percibe su valor añadido (por ejemplo, en España). En Francia, el establecimiento de un comité nacional ha permitido evacuar temas que afectaban a Francia exclusivamente y podían monopolizar, o cuando menos dominar, la agenda del CEE y poner en riesgo su actividad como institución europea. Pero la institucionalización de esta vía de diálogo entre la dirección central y la representación de los trabajadores en Francia no está exenta de riesgos: implica poner en funcionamiento un

foro paralelo, en el que representantes franceses y de la matriz pueden, *de facto*, mantener un diálogo privilegiado también sobre temas europeos y llegar a acuerdos sin incluir al resto de los miembros del CEE en las discusiones. El juego de este tipo de compromisos no explícitos se habría percibido ya durante algunos procesos de negociación, lo que pone en riesgo la confianza mutua entre los miembros del CEE y la construcción de posturas y estrategias transnacionales.

Finalmente, los propios acuerdos transnacionales también prevén procedimientos de aplicación y de seguimiento de sus contenidos, obligaciones de comunicación a los niveles geográficos inferiores, e incluso, la resolución de conflictos que impliquen a las federaciones sindicales europeas en caso de desacuerdo entre la dirección y los representantes locales sobre la puesta en práctica de los compromisos. A menudo, su transposición o declinación local se prevé a través de la negociación colectiva en las propias filiales a nivel nacional o de centro de trabajo, y deja a la correlación de fuerzas locales la posibilidad, para los representantes de los trabajadores, de exigir la aplicación de un acuerdo a nivel local. La propia dirección central establece otros modos de articulación al seguir las líneas jerárquicas del *management* de la EMN y las políticas unilaterales del grupo (por ejemplo, procesos de *reporting* obligatorio, comunicación sobre compromisos adoptados desde la matriz, obligación para los operarios de compras, a través de la política de compras y suministro del grupo, a comprobar que todo acuerdo con proveedores o subcontratistas incluye por escrito una “cláusula ética de responsabilidad medioambiental y societal” (ver Engie, 2015: 93). No obstante, según reportan los entrevistados, en la práctica, la dirección central pone pocos medios para garantizar el cumplimiento de los acuerdos a nivel local, al mismo tiempo que es muy limitada la capacidad y recursos de poder de los trabajadores a nivel local para exigir la aplicación efectiva de los acuerdos.

En definitiva, el estudio de las interconexiones entre el CEE de Engie y el nivel local, territorial, apunta a la existencia de interdependencias entre niveles, basadas en intentos procedimentales de los propios acuerdos, el voluntarismo y las capacidades de los actores a distintos niveles. Pero se destaca, ante todo, la ausencia de una articulación sistemática y estructurada, que plantea especiales desafíos a la parte sindical y refuerza asimismo su debilidad estructural en el contexto global y multinivel.

## Conclusiones

A través del estudio del caso de Engie y de dos de los niveles de relaciones laborales clave en la EMN, hemos presentado algunos desafíos y respuestas sindicales ante la empresa-red global a distintos niveles (territorial en Tihange, transnacional a nivel del CEE). Las acciones pasan por un intento de creación de una red sindical interempresas, con la pretensión de incluir a las subcontratas y definir una “comunidad de trabajo” territorial, como por la construcción de una red sindical transnacional a partir del CEE, al darle un uso sindical a un nuevo foro de relaciones laborales y de diálogo con la dirección central. Con logros más o menos limitados, el objetivo es siempre construir solidaridades más allá de la fragmentación y división de los trabajadores, y fortalecer a la parte trabajadora en negociaciones o acciones colectivas ante la dirección.

Ya se trate de prácticas de coordinación sindical en plantas de producción o a nivel transnacional de los comités de empresa, o de las FSE y sus procedimientos de firma de acuerdos, las organizaciones sindicales se presentan como actores dinámicos dentro de los sistemas de relaciones laborales: necesitan adaptarse permanentemente a las nuevas realidades económicas y al cambio modelado por los poderes públicos y sobre todo las EMN, que reestructuran, concentran capital y aplican estrategias globales de producción e inversión con implicaciones directas sobre el trabajo. Los sindicatos se encuentran a la defensiva y ante la disyuntiva de necesitar adaptarse, anticipar y construir solidaridades a escala internacional, reconstruyéndolas a nivel local con sus escasos recursos y en un entorno hostil, y practicar un sindicalismo inclusivo hacia los trabajadores situados en los márgenes de la empresa. Construir estas solidaridades es especialmente difícil si consideramos los obstáculos propios de la organización interna sindical, entre resistencias, diferencias institucionales, de cultura sindical, tanto a nivel europeo como local.

Frente a los obstáculos impuestos por la agenda neoliberal y de desregularización impulsada desde el Estado, y la deriva del proceso de integración económica en la Unión Europea –que ha privilegiado la libertad de empresa, la libre competencia y circulación de servicios y capitales, frente a la garantía de los derechos laborales y sociales–, el voluntarismo sindical busca restablecer regulaciones en el ámbito de las relaciones laborales. Esto se opone a la perspectiva empresarial de responsabilidad social corporativa, cuyo objetivo es dar una imagen positiva de la empresa

al tiempo que evitar una regulación más estricta por los poderes públicos o la negociación colectiva.

En el contexto de globalización neoliberal actual, los sindicatos padecen problemas estructurales de coordinación a través de los diferentes niveles, lo que dificulta su capacidad estratégica e impide una mayor eficacia y un valor añadido a su acción transnacional a nivel local. Sin duda, el mayor desafío es “elaborar estrategias de acción para desarrollarlas y crear coherencias, dinámicas e interconexiones entre los diferentes territorios a nivel local, nacional, europeo y global” (Saincy, 2006: 25), que puedan dirigirse a reequilibrar la asimetría de poder en favor de los trabajadores.

## Bibliografía

- Ales, E.; Engblom, S.; Jaspers, T.; Laulom, S.; Sciarra, S.; Sobczak, A. y Valdés Dal-Ré, F. (2006). *Transnational Collective Bargaining: Past, Present and Future*. Report to the European Commission. Bruselas: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea.
- Arcq, E.; Capron, M.; Léonard, É. y Reman, P. (dirs.) (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruselas: CRISP.
- Arrowsmith, J. y Marginson, P. (2006). “The European Cross.-border dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies”. *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n° 3, pp. 245-266.
- Bélangier J. y Edwards P. (2006). “Towards a Political Economy Framework: TNCs as National and Global Players”. En Ferner, A.; Quintanilla, J. y Sánchez-Runde, C. (eds.), *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*, pp. 24-52. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Benali, I. (2009). “Perspectives pour un syndicalisme de réseau”. En Faniel J.; Gobin, C.; Devos, C. y Vandaele, K., *Solidarité en mouvement, perspectives pour un syndicat de demain*, pp. 205-213. Bruselas: Academic an Scientific Publischer.
- Castells, M. (2005). *La sociedad red. La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. I. Madrid: Alianza Editorial.
- Chandler, A. D. (1988). *La main visible des managers*. París: Economica.



- Chassagnon, V. (2012). "Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques: l'éclatement de la relation d'emploi dans la firme-réseau multinationale". *Revue internationale de droit économique*, n° 1, pp. 5-30.
- Da Costa, I. (2012). "GDF-SUEZ, Estudio de caso no publicado (52 páginas) para el informe de Eurofound (2015)", *European Works Council developments before, during and after the crisis*, Publications Office of the European Union.
- Da Costa I. y Rehfeldt U. (2009). "Au-delà des frontières: l'action syndicale au niveau international". *Réponses sociologiques*, n° 19, pp. 83-96.
- Dieuaide, P. (2015). "Déplacement ou dilution du lien de subordination? Une analyse des conditions d'organisation et de gestion de la relation d'emploi dans huit grands groupes français transnationaux". *Les Mondes du Travail*, n° 15, pp. 15-30.
- Dufour, C. y Hege, A. (2010). "Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical". *La Revue de l'IRES*, n° 65, 2010/2, pp. 67-85.
- Dufresne, A.; Degryse, C. y Pochet, P. (eds.) (2006). *The European Sectoral Social Dialogue-Actors, Developments and Challenges*. Bruselas: Peter Lang.
- Edwards, P. y Bélanger, J. (2009). "The multinational firm as a contested terrain". En Collinson, S. y Morgan, G. (eds.), *Images of the multinational firm*, pp. 193-216. Chichester: Wiley.
- Engie (2015). *Document de Référence 2015 incluant le rapport financier annuel*. Disponible en [http://library.engie.com/uid\\_75ee14f2-7c97-41be-82ed-8578be0e7487/beevirtua/beevirtua.html?#app=3d20&9557-source=xmlConfs/init.xml&adf3-lang=fr&ccb3-pageId=274](http://library.engie.com/uid_75ee14f2-7c97-41be-82ed-8578be0e7487/beevirtua/beevirtua.html?#app=3d20&9557-source=xmlConfs/init.xml&adf3-lang=fr&ccb3-pageId=274) (consultado el 22/4/2016).
- ETUI (2016). *The European Works Councils Database*. Disponible en <http://www.ewcdb.eu/> (consultado el 20/4/2016).
- Flecker, J. y Meil, P. (2010). "Organisational restructuring and emerging service value chain: implications for work and employment". *Work, Employment and Society*, n° 24, pp. 680-698.
- Frosecchi, G. (2015). "GDF Suez Transnational Collective Agreement on Health and Safety: EWC as negotiating agent and the relevance of the ETUF leading role", Working Paper Centre for the Study



of European Labour Law “Massimo D’Antona” INT 119/2015. Disponible en [http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-INT/20150512-113700\\_Frosecchi\\_n119-2015intpdf.pdf](http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-INT/20150512-113700_Frosecchi_n119-2015intpdf.pdf)

González Begega, S., y Köhler, H-D. (2015). “Les relations de travail au sein des entreprises. Une proposition de cadre analytique”. *Les Mondes du Travail*, n° 15, pp. 31-44.

Huws, U. y Podro S. (2012). “Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead”. *ACAS Future of Workplace Relations*.

Jagodzinski, R. (2012). “Transnational collective bargaining: a literature review”. En Schömann, I.; Jagodzinski, R.; Boni, G.; Clauwaert, S.; Glassner, V. y Jaspers, T., *Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations?*, pp. 19-76. Bruselas: ETUI.

Köhler, H.D. y González Begega, S. (2010). “The European works councils as a multidimensional contested terrain”. *Employee Relations*, vol. 32, n° 6, pp. 590-605.

Lafuente Hernández, S.; Martínez García, E. y Jamar, D. (2015). “Syndicalisme de réseau ou négociation collective coordonnée: deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site”. *Travail Emploi Formation*, n° 13, pp. 27-46.

Lecher, W.; Platzer, H-W; Rüb, S. y Weiner, K-P. (2001). *European Works Councils: Developments, types and networking*. Gower: Aldershot.

Léonard, É.; Pulignano, V.; Lamare, R. y Edwards, T. (2014). “Multinational corporations as political players”. *Transfer*, vol. 20, n° 2, pp. 171-182.

Leonardi, S. (ed.) (2012). *Final Report EUROACTA1: European Action on Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations?* Madrid: Fundación 1° de Mayo, CCOO.

\_\_\_\_\_ (ed.) (2015). *Final Report EUROACTA2: The Transnational Company Agreements. Experiences and prospects*. Roma: Associazione Bruno Trentin.

- Marginson, P. (2005). "Industrial Relations at European Sector Level: The Weak Link?" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, n° 4, pp. 511-540.
- \_\_\_\_\_. (2015). "Coordinated bargaining in Europe: From incremental corrosion to frontal assault". *European Journal of Industrial Relations*, vol. 21, n° 2, pp. 97-114.
- Marginson, P. y Sisson, K. (2004). *European integration and industrial relations. Multi-level governance in the making*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Mariotti, F. (2004). "Entreprise et gouvernement: à l'épreuve des réseaux". *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 45, pp. 711-737.
- Moreau, M-A. (2008). "Towards a New Approach of Corporate Restructurings: Consequences for Social Actors". En Rönömar, M. (ed.), *EU Industrial Relations v. National Industrial Relations*, pp. 119-134. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International BV.
- Perraudin, C.; Petit, H.; Thévenot, N.; Tinel, B. y Valentin, J. (2009). *Dépendances interentreprises et inégalités d'emploi*. Bruselas: Document de travail du CEE.
- Peskine, E. (2008). *Réseaux d'entreprise et droit du travail*. París: LGDJ (Tesis).
- Pochet P. y Van Gehuchten P. (2010). "Le dialogue social européen interprofessionnel et sectoriel". En Arcq, E.; Capron, M.; Léonard, É. y Reman, P. (dirs.), *Dynamiques de la concertation sociale*, pp. 405-436. Bruselas: CRISP.
- Rüb, S.; Platzer, H-W. y Müller, T. (2013). *Transnational Company Bargaining and the Europeanization of Industrial Relations*. Berna: Peter Lang.
- Saincy, B. (2006). "La négociation sociale dans un monde globalisé". En Descolonges, M., y Saincy, B., (dirs.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, pp. 15-35. París: La Découverte.
- Sciarra, S.; Fuchs, M. y Sobczak, A. (2014). *Towards a Legal Framework for Transnational Company Agreements*. Report. Bruselas: European Trade Union Confederation.
- Silver, B.J. (2005). *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Tres Cantos: Akal.
- Sobczak A.; Rovire B. y Havard C. (2008). "Comment réguler les relations triangulaires de travail ?" *Travail et Emploi*, n° 114, pp. 21-31.

- Stroobants, M. (2007). *Sociologie du Travail*. París: Armand Colin.
- Thébaud-Mony, A. (2000). *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*. París: Inserm/EDK.
- Traxler, F. (2006). "Economic internationalization and the organizational dilemma of employer associations. A comparison of 20 OEDC countries". En Streeck, W.; Grote, J.; Schneider, V. y Visser, J., *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalism*, pp. 93-114. Londres: Routledge.
- Waddington, J. (2011). "European works councils: the challenge for labour". *Industrial Relations Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 508-529.
- Whittall, W.; Knudsen, H. y Huijgen F. (eds.) (2007). *Towards a European Labour Identity: the case of the European Work Council*. Oxon: Spon press.



# **Continuidades y reconfiguraciones de un sindicalismo empresarial en una terminal automotriz: el caso de PSA en la Argentina (1998-2015)**

Pierre Rouxel

## **Introducción**

A diferencia de algunas experiencias de conflictividad laboral detalladas en este libro, el modelo de relaciones laborales en la empresa multinacional estudiada en este capítulo se caracteriza por rasgos de marcada continuidad con el período previo a las transformaciones ocurridas en la industria automotriz en los años noventa. En la empresa analizada en estas páginas, la adaptación al modelo preexistente llevó a que la organización sindical permanezca con estructuras similares a las observadas durante la década neoliberal. Por lo tanto, en el caso estudiado –una empresa automotriz cuyas actividades se radican en el Gran Buenos Aires– se analiza la reproducción de un sindicalismo de corte empresarial bajo el nuevo régimen productivo que hizo que, tanto las profundas reestructuraciones productivas que ocurrieron a principios de 2000, como el mantenimiento de formas avanzadas de flexibilidad laboral en la década posterior, no desembocaran en un aumento marcado de la conflictividad laboral. A pesar de los descontentos hacia la representación vigente, el sindicato logró adaptar sus discursos y prácticas al nuevo régimen laboral impulsado por la empresa y así contener toda forma de participación obrera sostenida en el tiempo.

Al apuntar a un análisis localizado de las prácticas sindicales, el capítulo coloca el foco en el accionar sindical a nivel de planta, con el objetivo

de observar en forma dinámica cómo se relacionan y se adaptan los delegados y la estructura sindical al nuevo patrón de relaciones laborales que emerge luego de la crisis de 2001 y 2002. En el primer apartado, haremos una breve caracterización de la empresa en relación con el sector automotriz y la economía nacional, y daremos cuenta de la evolución del empleo, de la producción y de las formas de representación sindical. A continuación, nos centramos específicamente sobre el período considerado con el foco en los cambios observados en términos de proceso productivo, para luego analizar cómo estos cambios se articulan con un determinado modelo de relaciones laborales. Por último y desde este enfoque sobre las formas de representación sindical y el modelo de relaciones laborales, en el tercer apartado proponemos algunos ejes analíticos que permiten explicar el carácter limitado de los conflictos obreros entre 2003 y 2015.

### **Trayectoria y caracterización de la empresa PSA en la economía argentina**

De capitales franceses, la empresa automotriz PSA cuenta con una larga trayectoria en el país. Después de haberse retirado durante la última dictadura militar, volvió a la Argentina en 1998, al cerrar un proceso de inversión extranjera importante en el sector automotriz en la segunda mitad de la década del noventa. Esta llegada al país se caracteriza por la compra de dos fábricas: una terminal productiva radicada en Villa Bosch, en la zona noroeste del conurbano bonaerense, y una fábrica de autopartes ubicada en una zona rural, a 100 kilómetros aproximadamente de la Capital Federal, que abastece de motores y suspensiones a la terminal productiva argentina y a otra planta integrada en Brasil. Históricamente, estas dos fábricas cuentan con una larga trayectoria en la Argentina. La terminal empezó a producir a principios de la década del sesenta, bajo el gobierno de Frondizi y pertenecía a Fiat, mientras que la fábrica de autopartes, de capitales italianos, producía inicialmente máquinas de coser a partir de fines de la década del cuarenta. Con los años ochenta se da un nuevo giro y las dos fábricas pasan a pertenecer al grupo Sevel Argentina, conformado tras un acuerdo entre Fiat y el grupo PSA por el que se concentra la producción de vehículos de ambas marcas en la planta de Villa Bosch. En este artículo nos centraremos más específicamente sobre el caso de la terminal productiva.

Esta última es una de las once empresas terminales que se encuentran en la industria automotriz del país.<sup>1</sup> Desde fines de la década del noventa, todas las terminales responden a capitales transnacionales. A pesar de las fluctuaciones en los niveles de producción, el sector cobra importancia en términos de valor agregado y de cantidad de empleos, y fue uno de los principales motores del crecimiento económico en el país hasta aproximadamente 2010. En el período comprendido entre 2002 y 2010, la industria automotriz registra niveles de producción nunca antes observados y Brasil pasa a ser un destino destacado de las exportaciones del sector. Esto conlleva a que la industria automotriz argentina pasa a tener altos niveles de rentabilidad para el capital extranjero en términos internacionales (ver Pinazo, 2015). Sin embargo, desde 2010 en adelante, las fluctuaciones del empleo se han hecho cada vez más marcadas, lo que se manifiesta particularmente en el caso de PSA que, además, se encuentra en un proceso de reestructuración a escala global, caracterizado por la supresión de ocho mil empleos solo en Francia, en 2012. La recuperación del empleo observado en la empresa en la Argentina a lo largo de la última década se bloqueó y hasta se revirtió en los últimos años. En la terminal de Villa Bosch, a fines de 2014, se registró la supresión del segundo turno de trabajo que coincidió con la eliminación de más de 1200 puestos laborales –la mitad de los empleos registrados– con repercusiones fuertes en la fábrica de autopartes de la empresa. En términos salariales, si bien los sueldos no se alinearon con los aumentos de la productividad laboral a lo largo del último período, los salarios percibidos en las terminales automotrices se encuentran entre los más altos dentro del sector industrial.

En términos gremiales, a diferencia de las otras terminales, la planta cuenta con la representación sindical de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Esta particularidad encuentra sus orígenes en la trayectoria propia de la planta por la presencia inicial del sindicato de empresa (Sindicato de Trabajadores FIAT Caseros, Sitrafic), hasta que se decide, a principios de los setenta, el giro hacia la UOM.<sup>2</sup> En el accionar sindical se destacan

<sup>1</sup> Además de PSA, en la Argentina se encuentran plantas productivas de Ford, Volkswagen, Toyota, Honda y Mercedes-Benz en el Gran Buenos Aires, de Fiat-Chrysler, Iveco y Renault en Córdoba, de General Motors en Santa Fe y de Scania en Tucumán.

<sup>2</sup> En un sector automotriz dominado por el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), el pase a la UOM es explicado por un operario de la planta por factores ligados al contexto político nacional y la actitud del poder peronista, caracterizados por tensiones puntuales con la cúpula sindical del SMATA y cercanías con el dirigente gremial recién electo Hugo Curto.

relaciones verticalistas y jerarquizadas, en las que la comisión directiva de la UOM Tres de Febrero ocupa un papel central. En esta seccional se encuentran dos dirigentes que desde hace varias décadas desempeñan un papel importante al asumir cargos sindicales y políticos locales y nacionales, con grados avanzados de profesionalización (no participan de la actividad productiva desde hace ya varias décadas) y una escasa rotación de los mandatos. A nivel de planta, se traduce en una fuerte presencia de algunos dirigentes en las negociaciones y el diálogo con representantes de la empresa.

### **Cambios productivos y relaciones laborales a partir del 98**

#### Reestructuraciones e incremento de la productividad laboral

Al igual que en procesos que ocurren en todo el sector, a la internacionalización del sector automotriz de los años noventa le corresponde un proceso radical de transformaciones que tienen como objetivo central un fuerte aumento de la productividad laboral (ver Delfini, 2009). En la terminal de Villa Bosch, se traduce, por un lado, por las reestructuraciones productivas cuyo eje central se basa en la reducción drástica de personal a través de distintos medios (externalizaciones y los llamados “retiros voluntarios”). Por otro lado, se realizan importantes inversiones y cambios tecnológicos que tienen como consecuencias el alineamiento progresivo del proceso productivo con los estándares internacionales alcanzados en países que cuentan tradicionalmente con un mayor desarrollo tecnológico (ver Pinazo, 2015).

Respecto a la reducción de personal, con el objetivo de bajar costos laborales se llevó a cabo una profunda reconfiguración del empleo pocos meses después de la compra. En el contexto de desempleo masivo que caracteriza a la economía nacional a fines de la década del noventa, la empresa pone en marcha distintos procesos de retiros voluntarios cuyas modalidades fueron negociadas por el sindicato. Entre 1998 y 2002, la cantidad de trabajadores disminuye drásticamente y pasa, según el relato de un operario de planta, de cinco mil trabajadores a unos 740, aproximadamente: “¡En la fábrica no había más nadie!”, afirmaba el operario. Si bien los retiros voluntarios ocuparon un lugar central en ese panorama –entre otros, se destaca un plan de retiros de dos mil trabajadores en 2000–, la reducción de personal de la planta permanente se concreta



también a través la profundización de la tercerización de actividades después de 1998. Ese proceso ya había sido iniciado puntualmente por la dirección empresarial anterior en algunos sectores, como el servicio de comedor y algunos otros de mantenimiento. Con la llegada de Peugeot se sistematiza el proceso extendiéndose al servicio médico, la vigilancia, al sector de logística y también a sectores productivos como el de estampado, como lo relata Antonio, empleado de la firma:

*El servicio al médico, la vigilancia, la guardia, todo eso era de Peugeot y ahora está tercerizado. Incluso en el 2001, había una sección que es estampado, donde estampan las chapas, se hacen las puertas, toda la carrocería, etc. Toda la gente que trabajaba en esta sección la echaron, la despidieron y la volvieron a tornar para otra empresa. Levantaron una pared, de estilo muro de Berlín adentro de la fábrica, con seis metros de alto. Y esta sección es otra empresa y los contrataron por 40% menos que lo que ganaban. Realmente en condiciones de mierda; el salario es muchísimo más bajo. Esta empresa fue cambiando de nombre pero son siempre empresas que pertenecen al grupo. Pero perdieron la antigüedad, que es 1% por año de antigüedad. No cobraban más vacaciones, y de 28 días pasaron a tener solo 14. Pero los tipos seguían, porque en este momento no había laburo en ningún lugar.*

Respecto a los cambios ocurridos en el proceso productivo, se dio una renovación de la organización laboral que buscaba lograr incrementos significativos de la productividad. Distintos planes de inversiones fueron implementados, centralmente entre los primeros años después de la compra, hasta 2006-2007; así, en los talleres productivos se sistematizó la presencia de robots y de la informática. En los discursos de los responsables sindicales, la empresa multinacional pasa a ser un actor que permitió “dar un salto” y adecuarse a los requisitos de la producción automatizada en una economía globalizada: la producción “ligera”, “justo a tiempo”. Por lo tanto, se destacan avances en términos de ergonomía, de seguridad y de responsabilidad empresarial, que constituyen la contracara de una época previa a la llegada de la empresa multinacional en la que “casi te podías venir a trabajar en alpargatas”, en condiciones laborales insatisfactorias. Si bien permitieron una disminución de las operaciones manuales que contribuían a la aparición de numerosas enfermedades laborales, estas reorganizaciones son cuestionadas por algunos operarios. Al apuntar que se dieron de acuerdo a las necesidades empresariales de reducir –en la mayor medida posible– los costos laborales, Antonio destaca que estas

evoluciones no generaron para el operario de línea ninguna mejora en términos de confort laboral:

—*En realidad, todo este sistema siempre esta optimizándose, es la mejora permanente. Y la mejora continua es también eso: ¿cómo producir con la misma cantidad de gente más coches? ¿O cómo producir la misma cantidad de coches pero con la menor cantidad de gente posible? Ellos ganan mucho en eso, en la optimización. Y después en cuanto a la calidad también, no tiene nada que ver con los coches veinte años atrás. Infinitamente superior.*

—*¿Qué cambió eso para el operario en la línea?*

—*¿Para el operario? La verdad que no mucho. Por lo menos en el sector nuestro. Cuando ponen un robot, eliminan puestos de trabajo. Entonces no es que el tipo trabaja más cómodo y ¡ahora estoy bárbaro! (...) El año pasado por ejemplo, hablé con mi delegado, el que te decía que es bastante bueno y me decía no, en montaje suspendieron ochenta personas. Y en la línea de chapistería, suspendieron a veinte. Le decía: “¿Cómo puedo ser esto? Hacemos siempre la misma cantidad de coches.” Es que estaban automatizando. Así que no son mejores condiciones de trabajo. Cuando incorporan tecnología, siempre cuando haces las cuentas, terminás perdiendo un puesto más, etcétera.*

La modernización de los talleres productivos se acompañó de una reorganización laboral en unidades elementarias de producción (UEP) que ya se habían implementado años atrás en las terminales francesas. En las distintas UEP que se encuentran en los talleres productivos se organizan, con frecuencia regular, reuniones de planificación y de balances de la producción anteriormente realizada. Apoyado sobre la posibilidad tecnológica de identificar de forma sistematizada las falencias en las líneas de producción, ese control de la calidad se articula con el incremento del denominado “autocontrol”, según el cual cada operario es invitado a alertar sobre sus propios errores. En términos generales, la composición de la organización productiva tiene como objetivo general lograr que el operario se involucre en mayor medida en sus tareas cotidianas, lo que se materializa en los cursos de formación otorgados por la empresa:

*Tuvimos formaciones sobre el involucramiento, la calidad, todo eso. Por ejemplo, acá se le dice “buchón” al que es delator, y lo primero que dijeron es que el curso era para eliminar determinadas palabras de vocabulario. Ya acá no existe más la palabra de buchón o “alcahuete”, que es el que delata, al forro,*

*etcétera. Porque lo que hay que hacer, cuando alguien se equivoca, es avisar, llamar (Antonio, operario).<sup>3</sup>*

## Mantenimiento de la estructura sindical y cogestión laboral

De acuerdo con la estructura sindical verticalista vigente, la negociación y la puesta en marcha de dichos procesos de reorganización laboral se caracterizaron por la ausencia de participación de los trabajadores en las discusiones y negociaciones con la empresa, lo que se destaca a partir de la ausencia de asambleas generales y la escasa difusión de volantes. Esta configuración va de la mano con una limitada autonomía de los delegados de base presentes en los talleres productivos. Así es como Antonio describe a la relación que tiene con su delegado en el sector de pintura:

*Es más, un delegado por ejemplo, dice algo que no está autorizado por el gremio vienen y lo cagan a pedo. Te echan. El delegado que tengo es un tipo con el cual se puede hablar de todo. Y para que tengas una idea, por ejemplo la otra vez, estaban pidiendo aumento. Le digo: “A ver, contame lo que se está pidiendo.” “No sé”, me dice. “¿Cuánto? ¿20, 30, 40?” “No, no sé”, me dice. “¡No puede ser que vos no sepas!” Ni siquiera él sabe cuánto ofrece la empresa. Eso lo manejan arriba... Vos no sabés nada, cuánto es, cuánto no es, en qué punto de la negociación estamos, de qué se trata, no. Después van a venir con un porcentaje y nunca van a consultar. Después fue a una reunión el delegado y lo planteó y dijo: “No puede ser que nosotros no sepamos”. Le dijeron de todo, que era comunista, que los dirigentes están para dirigir no para consultar.*

A partir de lo anterior, las relaciones laborales se caracterizan por interacciones recurrentes entre un núcleo reducido de responsables sindicales –entre ellos, el secretario de Administración de la comisión directiva– y la gerencia de la empresa. La proximidad física de las oficinas sindicales y gerenciales –radicadas en el mismo edificio ubicado en la puerta principal de la empresa– permite una multiplicidad de encuentros informales –“un diálogo permanente”, según el secretario administrativo,

<sup>3</sup> Si bien el formato del presente artículo no permite hacerlo, futuros trabajos podrán profundizar el análisis las reacciones obreras a la implementación de dichos dispositivos, y más precisamente, el fracaso de la importación desde la casa matriz de dispositivos de participación obrera como los “círculos de calidad”, implementados en las terminales francesas de la empresa a partir de los años ochenta.

y discusiones “cada vez que es necesario” – más allá de las dos reuniones semanales institucionalizadas.

En base a este tipo de vínculos institucionalizados e informales, el accionar sindical adhiere a las exigencias productivas emanadas por la empresa. Al llegar, en 1998, la empresa tuvo que adaptar la gestión de la fuerza de trabajo y conciliar con una representación gremial estructurada y de larga trayectoria en la planta. Por lo tanto, en la terminal de Villa Bosch se mantuvieron vigentes disposiciones como antigüedad, categorías salariales, etcétera, que ya no existían en las nuevas terminales automotrices implementadas en esa década. Dicho con mayor precisión, la política laboral de la gerencia de PSA no consistió en hacer desaparecer a la organización que existía y activar distintos mecanismos de expulsión de los representantes sindicales. A pesar de ciertas tensiones iniciales con la nueva gerencia, a los pocos años el gremio asume un patrón de cooperación que implicó la reafirmación del apoyo a las inflexiones empresariales:

—Al principio cuando llega Peugeot hay una serie de choques... Sí, hay unas cosas visibles. Como que los franceses no se ubican, ¡no entienden cómo es eso del peronismo! Claro, en un principio no entienden, por ejemplo, que el gremio pueda decidir determinadas cosas. (...) Cambiaron todos los gerentes, todos eran franceses y echaron o degradaron a los gerentes argentinos. Pusieron tipos muy acostumbrados a determinadas cosas que acá no eran así... Además de eso, cuando viene todo eso del toyotismo, de la fábrica integrada, del just-in-time y toda la historia. La UOM saca un pronunciamiento que están a favor de eso y que van a colaborar con eso. Son los primeros años, donde estaba Macri todavía.

—¿Era Peugeot, o todavía era Sevel?

—Era Sevel. La última época de Macri, los últimos dos años. El sindicato saca eso, que van a colaborar con todo lo que sea necesario y que llamen a los trabajadores a que apoyen a ese cambio. Un cacho antes de Peugeot, con la cual se profundiza más. Pero ellos siguen en dinámica esa de la colaboración. Es un tiempo de choques, donde se va acomodando la cosa... Por ejemplo me contaba un delegado que ellos pedían una audiencia con el tipo de Recursos Humanos, para que los reciba, ¡y no les daba bola! Y un par de veces no nos quedamos a hacer horas extras porque no los recibían. Después ya se empieza a normalizar, tampoco te imaginás que fue un conflicto tremendo... (Antonio, operario).

Hoy en día, el discurso y la práctica sindical se inclinan hacia la eficiencia productiva en conformidad con el objetivo empresarial de “asegurar

la fuente de trabajo”, como lo ponen en evidencia distintos acuerdos de empresa firmados a partir de 2004. Desde esa perspectiva y en el marco del mantenimiento de una misma estructura sindical estable a largo plazo, se produce, a partir de esta fecha, una revitalización de la negociación colectiva a nivel de la empresa, cuyos contenidos marcan continuidades con la década anterior, en la que se destacó un aumento importante de la flexibilidad laboral (ver Delfini, Drolas, Montes Cató, 2012). El apoyo de los cuadros sindicales a la política empresarial se tradujo en la reproducción de un patrón de negociación colectiva que mantenía vigente pautas de alta flexibilidad laboral, que se observa con claridad a lo largo de los últimos años, específicamente a través las fluctuaciones del empleo y el uso recurrente del régimen de suspensiones.<sup>4</sup> Luego de algunos años de crecimiento en los niveles de producción –que se concretiza en la puesta en marcha de un segundo turno en 2004 y de un tercer turno en 2007–, la reducción de personal se hace visible desde 2008 en adelante. En este contexto, la eliminación de uno de los turnos de trabajo, a fines de 2014, hace visible un escenario laboral marcado desde hace varios meses por una implementación importante del régimen de suspensiones.

### **Conflictividad laboral y subordinación obrera**

A partir de los rasgos sobresalientes de las formas de representación sindical, en este apartado estudiamos los dispositivos de control que se ejercen desde el sindicato para impedir el desarrollo de procesos de resistencia y que participan de una canalización colectiva de la conflictividad laboral. Dos dispositivos ayudan a comprender la ausencia de formas de resistencia organizada (sin que estos últimos abarquen al conjunto de las prácticas disciplinarias implementadas en esta fábrica). Primero, nos referimos a la “normalización” del accionar sindical que se dio desde la vuelta a la democracia hasta fines de los noventa. Luego, estudiamos el control vigente sobre las bases a partir de mecanismos clientelares implementados desde el sindicato. Estos factores ofrecen algunos ejes analíticos para entender porqué, a pesar del desprestigio de los representantes gremiales y de las variaciones importantes de los niveles de producción y

---

<sup>4</sup> Las modalidades de ese régimen suspensivo evolucionaron a lo largo de la última década según los acuerdos concretados; pero, básicamente, se sostiene en el pago de un porcentaje del salario neto (del 50 al 70% generalmente; no se cobran los distintos premios o beneficios) al no haber carga laboral para el operario.

del empleo en el período de posconvertibilidad, la repuesta obrera en los espacios laborales está circunscripta a una protesta “en los márgenes”, a diferencia de la recuperación del protagonismo sindical desde las bases en otros ámbitos laborales (ver Lenguita, Montes Cató y Varela, 2010).

### Declinación de la participación obrera y coerción desde el sindicato

En la planta de Villa Bosch se registran 17 desaparecidos en la última dictadura militar, lo que constituyó un primer golpe fuerte en contra de la organización colectiva de los trabajadores. Heredera de la limitada tradición argentina del sindicalismo por empresa –promovido bajo el gobierno de Frondizi a fines de los años cincuenta–, la planta conoció a lo largo de la década del sesenta un desarrollo de la actividad sindical de base, aunque en una medida menor que la del Sindicato de Trabajadores ConCord-Sindicato de Trabajadores MaterFer (SITRAC-SITRAM), en Córdoba. Como lo plantea Daniel James, esa tradición permaneció vigente principalmente en el interior del país, que no contaba con formas de cooptación generalizadas y, al contrario del conurbano bonaerense, en el que eran pocas las posibilidades de sostener durablemente formas autónomas de organización (ver James, 1990). En el caso de Villa Bosch, a principios de los años setenta, esta situación desembocó en el pase a la UOM después de la victoria electoral del intendente Hugo Curto.

A continuación, el período de la vuelta a la democracia marca el principio de un ciclo de normalización que se terminará diez años después. En este período, desde el sindicato se logra establecer un control que adopta, en distintas ocasiones, rasgos coercitivos y permite reafirmar el predominio de la dirigencia sindical previa a la dictadura. El restablecimiento de la actividad sindical en el período 1983-1984 constituye un momento clave, ya que la fábrica, en aquel momento, se encuentra atravesada por un fuerte activismo político. La lista liderada por Raúl Torres –que incluía un número importante de militantes comunistas– termina ganando las elecciones frente a una lista opositora presentada por militantes radicales. A los pocos meses de las elecciones, la gran mayoría de los comunistas y una cantidad no menor de los radicales se encuentran sin puestos laborales y abandonan la fábrica. Se puede considerar ese acontecimiento como la primera expresión del fuerte control interno ejercido por la comisión directiva del sindicato, lo que se apoya sobre dos ejes complementarios: primero, la confiscación de toda forma de discu-

sión y debates dentro de la fábrica; segundo, la supervisión de los flujos y movimientos de mano de obra. Así, en 1986, se levanta la producción después de recortes sucesivos en los años anteriores e ingresa un nuevo turno completo. Un operario relata ese día que entró a la fábrica:

*Cuando entramos nosotros, entramos muchos, como 1500 tipos de golpe. Gente que venía de otra experiencia. Curto hace una reunión en el sindicato y dice: "Es la última vez que entra gente sin que nosotros lo controlemos porque no sabemos qué es lo que entró hoy". Lo dijo públicamente. Ahora el gremio va a controlar los ingresos. Porque por ahí se nos metieron zurdos, radicales, que en esa época eran el "cuco". Lo dijo públicamente. Tiene un poder, una impunidad, es loco eso.*

A partir de ese momento, el control sobre los ingresos no pasó a ser más frecuente sino que se volvió sistemático. Si bien existe un canal formal de ingreso, en la práctica aparece como central el papel del gremio en el reclutamiento de los operarios,<sup>5</sup> y más allá en todos los flujos de mano de obra en la fábrica. Como lo aclara un miembro de la Comisión Directiva del sindicato:

*Cuando la gente se va, se le daba un papel firmado por la empresa que decía que al haber un crecimiento iban a volver. Y mucha gente, es lógico, se va un poco decepcionada y pensando: "Me dan este papel pero yo no entro nunca más". Pero nuestro conductor que es Raúl Torres, el padre de Hernán (secretario administrativo), cuando la gente se va él también habla con la gente y cuando vuelve también le recibe y habla. Y ahí la gente se acerca, se sincera, y te dice las cosas: "Mirá yo cuando me fui de acá pensé que no me llamaban nunca más...*

Si bien era imposible ejercer un control total sobre el conjunto del colectivo laboral, las fluctuaciones recurrentes de la producción constituían para los dirigentes un momento privilegiado para echar a trabajadores disconformes con la conducción gremial. Por ejemplo, después del ingreso masivo en 1986, se suprime de nuevo un turno completo entre 1988 y 1989. En aquel momento, Antonio era militante del Movimiento al Socialismo (MAS) y con un grupo reducido, de una docena de trabajadores,

<sup>5</sup> "Te daban la solicitud ellos, yo en algún momento presenté a uno. Ibas a la seccional. Ellos te daban la solicitud. Vos ibas a la fábrica después. Era como el primer filtro digamos. ¿Te la daban siempre o te la llegaban a rechazar? No. Pero era como un control... Si yo te hago entrar: 'Che vos no hagas quilombo. Yo te hice entrar.' Es una presión" (entrevista con Antonio, 19/02/2015).

hacían un trabajo político clandestino desde un par de meses atrás. La supresión de un turno lleva al despido de diez de los doce militantes – vistos como agitadores– y Antonio logra escapar al despido solo por una cercanía con el delegado de su sector de producción.

Sin embargo, el acontecimiento más emblemático del control sindical se observa con claridad durante el conflicto laboral que estalla en 1994. Iniciado por un reclamo salarial consecutivo a la congelación de los sueldos y el recorte de horas extras, el conflicto empieza con un paro autoconvocado por los trabajadores. A pesar de la intervención sindical que incentiva la vuelta al trabajo, el paro sigue vigente con los turnos ulteriores y, frente a la oposición de la conducción del gremio, el conflicto gira hacia una protesta generalizada en contra de la representación sindical:

*Era por lo salarial, pero también contra la UOM, había mucha calentura. Viene Torres, el tipo dice que se tiene que volver a trabajar. Explica por qué se cobra tan poco, etcétera. No podían ir a negociar porque la empresa pagaba lo que correspondía. Se arma un quilombo bárbaro y se empieza a sacar los zapatos y se los tira a Torres. El tipo se sale cagando y se va dentro de la cueva de la UOM. Sale otro y dice: “Nosotros nos acaban de llamar, y total que no los defendemos más.” Los reputean. Lo que se decía era: “Un minuto de silencio para el gremio que está muerto” (miembro de la Comisión Directiva).*

A través de la realización de asambleas apoyadas por algunos trabajadores y militantes de izquierda, se establece como reivindicación principal la organización de elecciones y la renuncia de la comisión interna. Esta última rompe la solidaridad con los trabajadores y en el transcurso del segundo día de paro la empresa anuncia una rebaja de la producción que implica el despido de cuatrocientos trabajadores. Se visibiliza la lucha a través de manifestaciones y asambleas callejeras, en las que participan distintos medios de comunicación. A pesar de estas iniciativas, el sindicato, al apelar tanto a la presión y al amedrentamiento de la barra brava del club de fútbol presidido por Hugo Curto, en la puerta de la fábrica, como a la cooptación de trabajadores al comprometerse a impedir la ola de despidos decidida por la empresa, logra en una asamblea restablecer su control sobre los trabajadores y que se vote la vuelta al trabajo. De forma consecutiva, se despide a los trabajadores más activos durante el conflicto y que habían tenido mayor exposición en



los medios televisivos y radiales. La neutralización de esta experiencia reivindicativa culmina con el despido de cuatrocientos trabajadores.<sup>6</sup>

### El control sobre las bases vía relaciones clientelares

Por lo tanto, el mantenimiento a largo plazo de la estructura sindical no se basa exclusivamente sobre coerciones hacia los trabajadores. Las relaciones con las bases obreras oscilan en realidad entre dos polos opuestos y adoptan configuraciones que varían con el contexto socioeconómico: por un lado, la amenaza y la coerción; por otro lado, la “confianza benevolente” (ver Morice, 1999). Si consideramos esto, y si bien las presiones y amenazas aparecen en momentos eruptivos como en el conflicto mencionado, la cotidianidad laboral en la fábrica es marcada por el desempeño desde el sindicato de una gestión clientelar del trabajo, en la que el delegado de base juega un papel determinante. Lejos de ser determinadas por disposiciones contractuales, las relaciones laborales se dibujan a partir de los arreglos entre el operario, el delegado y el jefe del sector.

A continuación del régimen laboral anterior, el ingreso de trabajadores constituye, como lo mencionamos previamente, el primer indicador de la fuerte presencia del sindicato en las relaciones laborales y el empleo, que pasa a ser visto como un favor otorgado por el sindicato. La ubicuidad de este último se extiende a una pluralidad de prácticas cotidianas, orientadas hacia problemas rutinarios en los talleres productivos. Más allá de la valorización del papel del sindicato en lo “social” –tanto en términos de actividades recreativas como en las obras sociales–,<sup>7</sup> pasa a ocupar un lugar central en la planta el cuerpo de delegados, a través del que se pueden conseguir mejoras en términos de condiciones laborales o en la carrera laboral, a mediano plazo. Esta última dimensión aparece con claridad en el siguiente testimonio de un operario de la planta:

<sup>6</sup> Lo que no significa que con el cierre de este ciclo termina la represión directa a los trabajadores. Detallamos ese recorrido cronológico ya que el período mencionado aparece como el de mayor visibilidad de la coerción directa a toda forma de organización y militancia obrera alternativa a la conducción gremial.

<sup>7</sup> Los que aparecen como dos elementos constitutivos claves del control sindical sobre las bases obreras. No nos detendremos aquí sobre aquellas dimensiones, enfocando el análisis sobre las interacciones en los lugares de trabajo.

—Es una cuestión casi individual digamos en este sentido. El delegado, es el tipo piola, ¡el que organiza los asados!

—Entonces, tenías a los más cercanos, a los que nunca iban a ser invitados, a los que más o menos...

—Sí. Por ejemplo los asados el delegado no me invitaba a mí. Yo por ahí a veces iba igual porque lo presionaban los otros para que me invite: ¿cómo no lo vas a invitar a ese? ¡Sí, sí, lo invito! Venía luego y me invitaba...

—Y, por ejemplo, ¿un ascenso de categoría en el laburo? ¿Cómo se conseguía?

—Depende, ellos te lo conseguían o lo gestionabas por tu cuenta. Pero siempre pasaba por la mano del gremio, daba una vuelta y por algún lado se metían. Un día, yo hacía horas extras y entraba todos los días a las cinco de la mañana a contar la carrocería que había. Anotábamos en un carnet con otros compañeros más, hacíamos una hora extra todos los días. Y en invierno, todos los que laburaban afuera teníamos una campera. Y el laburo nuestro era afuera. Voy a ver al jefe y se niega. “Y bueno me corresponde.” “¡Déjate de joder!” Al día siguiente, con el compañero contamos todo lo que había adentro y afuera no. Al rato nos dice: “¿Los de afuera?” “Con el frío ¡ni en pedo!” Y bueno al final va a buscar, me deja dos o tres días así. Después viene y me da el papel para que vaya. No tenía una campera y trajeron una chiquita, cualquiera (risa). Y al rato ¡viene el delegado! Y me dice: “Así que conseguiste la campera.” Sí, le digo. Me dice: “Bueno pero para todas estas cosas tenés que pasar a través mío.” ¿Si yo lo puedo conseguir solo? “Igual”, me dice. Es así: si el jefe se niega, vas al delegado que te la consiga pero te va a decir después: “¡Te conseguí la campera!” En realidad, es como que te hicieron un favor. No como que el delegado está para eso.

Como está mencionado en el testimonio, el hecho de conseguir una campera constituye un ejemplo de prácticas sindicales –pensadas como conjunto– que conforman “lealtades” (ver Jounin, 2006) entre operarios y delegados de base. En un régimen productivo en el que la gestión del trabajo se efectúa a través de la intervención informal del delegado –que goza de márgenes de maniobra sustantivas–, se van tejiendo relaciones personalizadas de dependencia con los operarios. Estas relaciones terminan dibujando un sistema de favores e intercambios recíprocos entre operarios y representantes sindicales, que asegura la reproducción a largo plazo de la estructura gremial.

Si bien ese sistema de favores e intercambios recíprocos toma a la fábrica como punto de gravitación central, queda por mencionar que se inserta en un contexto local más amplio, en el que se movilizan recursos políticos a través de la figura de Hugo Curto, intendente del partido de

Tres de Febrero entre 1991 y 2015, y a su vez secretario adjunto del sindicato. De esta forma, la participación de los trabajadores de la fábrica en actos políticos locales es a menudo mediada por el sindicato:

*Te llevaban a los actos, te invitaban. Consideraban que era gente, “tropa propia”, gente suya... Le decían: “Mirá, fijate, que a las cinco hay tal cosa... Conseguían micros, en la puerta de la fábrica, y lo buscaban, lo llevaban. Y la gente iba. No te lo decía, lo escondía, no lo decía mucho pero te enterabas. No era porque ellos eran felices de ir a estos actos... Era más: “Para que no me rajen, hago esto.” Era así (operario de la firma).*

Más allá de las consecuencias y del miedo a rechazar la participación en un acto, el mantenimiento de estos vínculos se explica porque la escena municipal aparece como parte integrante del sistema de favores e intercambios, el que se caracteriza por una situación indistinta entre recursos políticos y sindicales. Ese rasgo conduce entonces a situaciones como la que describe Antonio, en la que el sindicato constituye la mediación entre la condición obrera y la distribución de recursos municipales:

*Acá en Tres de Febrero, en algún momento había una comisaria y querían construir un destacamento. Y algunos años atrás, hablando con un compañero, me dice: “¿Sabés quién nos construyó el destacamento ese? Los obreros de la fábrica.” Como te decía, hubo distintos momentos que estuvimos suspendidos. Y bueno, mientras tanto buscaron a albañiles dentro de la fábrica y construyeron eso. La fábrica seguía pagando la suspensión, y la municipalidad hizo construir eso con los obreros suspendidos. Agarraba el obrero y lo hacía hacer obras municipales...<sup>8</sup>*

Ese enfoque sobre la persistencia de mecanismos clientelares de gestión laboral permite matizar y, en cierta medida, desplazar debates académicos sobre la negociación colectiva y las continuidades y rupturas con las políticas neoliberales en el período reciente (ver Palomino, Trajtemberg, 2007; Delfini, Drolas, Montes Cató, 2012; Marticorena, 2014). La persistencia de dichas prácticas sindicales en el último período conduce a la reproducción de divisiones y segmentaciones internas en el colectivo de

**8** Más allá de la búsqueda de la propia reproducción de la estructura de poder, una dimensión que explica la defensa y la movilización por el mantenimiento de la misma estructura sindical a lo largo de las últimas décadas es el papel que cumple la fábrica como recurso político en la escena municipal.

trabajo, y tienen como eje determinante las relaciones personalizadas que el trabajador mantiene con los diferentes escalones de la estructura sindical. Dicho con mayor precisión, las retribuciones de menor o mayor importancia –una mejora en las condiciones laborales, un ascenso de categoría, un trabajo “en negro” para la municipalidad– se destinan a un núcleo reducido del colectivo laboral y se atribuyen según las relaciones personalizadas en los talleres productivos entre el delegado y el operario. Lo que aparece determinante en dicha atribución no son tanto las calidades objetivas del trabajador y sus disposiciones para cumplir con los objetivos fabriles sino su estatuto en la fábrica, asociado a la persona y determinado por el tipo de vínculo con los representantes gremiales. En consecuencia, en cuanto la flexibilidad laboral aparece, si bien un grupo de trabajadores logró estabilizarse en situaciones laborales protegidas –tanto al nivel de las condiciones cotidianas de trabajo (los distintos talleres productivos con diferencias marcadas en términos de condiciones de trabajo) como en términos de carrera laboral–, otros se enfrentan más directamente a condiciones laborales flexibles (polivalencia, aumento de categorías y evaluaciones, y, sobre todo, suspensiones en los últimos años, el gremio desempeñando un papel importante en la elaboración de las listas) debido a cercanías y lealtades menos establecidas con los representantes gremiales.

### ¿Resistir desde los márgenes?

La ausencia o la declinación de conflictos abiertos no lleva a concluir en la desaparición de la conflictividad laboral, si se toma en cuenta que esta adopta variadas formas más o menos explícitas y visibles en un régimen capitalista (ver Hyman, 1981). Desde esta perspectiva, parece importante destacar algunas formas discretas que adopta la protesta en lo laboral y considerar así las continuidades de las formas obreras de lucha. En este sentido, si bien el control disciplinario e individualizante ejercido desde el sindicato neutraliza expresiones visibles y colectivas de lucha, al enfocar la mirada sociológica sobre los microcontextos laborales se evidencian resistencias y descontentos obreros. Estos últimos se caracterizan por evitar un enfrentamiento durable y abierto con la dirección del sindicato y adoptan entonces formas menos visibles, ancladas en las rutinas laborales de los traba-

jadores y alejadas de los repertorios canónicos de la acción colectiva (ver Giraud, 2009).

A la diferencia de otras fábricas en el período reciente, no se destaca en Villa Bosch una “doble debilidad” (ver Varela, 2015) que permita cuestionar y enfrentarse con la representación sindical vigente, la que tiene un peso y recursos poco cuestionados hasta el día de hoy. Sin embargo, existe un desprestigio relativamente extendido de la conducción del sindicato. En este contexto, el delegado, y el sindicato en general, es visto de forma ambivalente como un “malo necesario” con el que es indispensable componer e interactuar, aunque existen al mismo tiempo disconformidades y oposiciones. Salvo en momentos críticos como los procesos de supresión de empleos,<sup>9</sup> las resistencias obreras adoptan formas indirectas y discretas, que se apoyan sobre sociabilidades y lazos de solidaridad constituidos a lo largo del tiempo. Con una antigüedad de 28 años, Antonio logró, por ejemplo, establecer reglas informales en su taller productivo con compañeros que cuentan como él con una larga trayectoria en la planta:

*Tratamos de zafar, de hacer cinturas. Por ejemplo, cuando vas proponiendo alguna mejora, nosotros una cosa que instalamos entre nosotros es que cualquier mejora no puede ser que joda al otro, cualquier sugerencia: no me puedo meter en tu puesto de trabajo, aunque a ellos les fascinaría. Es una cosa más o menos instalada eso.*

En aquellos colectivos laborales el uso de la ironía reviste una importancia significativa y cumple con una función contestataria, constituyéndose en un canal informal de expresión de la conflictividad laboral, limitada a un nivel discursivo y metafórico. Si bien el desequilibrio en las relaciones de poder impide la implementación de medidas de fuerza, las burlas dan cuenta de la existencia de lazos de solidaridad obrera por fuera y en contra de la representación gremial. Al apuntar a las contradicciones

---

<sup>9</sup> En los que se expresan abiertamente actitudes opositoras a la dirección sindical. Al relatar la asamblea convocada por el sindicato previamente a la supresión de un turno laboral, a fines del 2014, Antonio cuenta una anécdota interesante sobre la reacción de un operario: “Voy al día siguiente y estaban todos los suspendidos, más todo el cuerpo de delegado, como... ochenta. ¡Era muy fuerza de choque! Decía que la empresa había pedido concurso prometido de crisis, todo el mundo lo sabía. Entonces, al principio, y que ellos recomendaban que renunciara, porque ahora se podía cobrar de todo. Si eso avanzaba, no. Ahí hay un tipo que se levanta y se va. Torres le dice: ‘¿Compañero usted ya se va?’ ‘Sí’ le dice, ‘yo ya escuché todo lo que tenía que escuchar’. Y el otro quedó medio indignado”.

de una estructura sindical desconectada de las bases y reivindicaciones obreras, Antonio relata anécdotas y dichos populares que se comparten en los talleres productivos y constituyen las expresiones más evidentes de una conflictividad laboral. Por gozar de una cierta legitimidad ligada a un conocimiento avanzado del proceso productivo, los obreros como Antonio motorizan las burlas hacia un sindicato que accederá a todas las demandas empresariales, sin comprometerse y poner en peligro su condición laboral:

*La gente no es tonta, se da cuenta de todo. Pero no quiere dar el paso para cambiar, porque también el costo es importante y no sabés si vas a aguantar. Pero después hay expresiones, hay frases, que quedan como refranes, dichos populares. Alguna vez alguien lo dijo y quedaron en el imaginario de todos. Por ejemplo hay una que dice: “No creo que el gremio lo permita”. Dice el jefe: “Che, vamos a hacer tal cosa”, y vos le decís “No creo que el gremio lo permita” y todos se cagan de la risa. Una vez un compañero dijo eso, entonces quedó ya como una broma.*

## Conclusión

En esta breve presentación intentamos poner en evidencia las adaptaciones y las respuestas sindicales a la llegada de capitales multinacionales, y tomamos como caso de estudio una terminal automotriz del Gran Buenos Aires. Después de haber expuesto las principales características del régimen laboral y los cambios ocurridos en el proceso productivo con la llegada de la empresa multinacional, detallamos la adaptación del gremio a esa nueva configuración productiva. Destacamos la estabilidad, a largo plazo, de una estructura sindical profesionalizada, cuya cúpula mantiene relaciones fluidas con los representantes de Recursos Humanos de la empresa; analizamos las continuidades en términos de representación gremial con el período anterior y las conversiones de los cuadros sindicales a las exigencias productivas emanadas por la empresa. En el marco de una estructura sindical jerarquizada, dicho régimen productivo lleva a interrogar sobre el protagonismo del sindicato, y más específicamente, sobre la función del delegado de base en los talleres productivos.

En esta perspectiva, el caso analizado constituye un contrapunto esclarecedor a los estudios que destacaron el papel de los espacios de trabajo como lugar de desempeño del conflicto en el período reciente. A

diferencia de otros casos estudiados en este libro, en la planta de Villa Bosch el delegado de base se caracteriza por una escasa autonomía y su integración a una estructura sindical verticalista. En el marco de un régimen laboral basado sobre la búsqueda de mejoras de la productividad y el mantenimiento de pautas de flexibilidad laboral, el delegado en el taller productivo cumple un papel relevante para controlar los descontentos obreros a través la generalización de mecanismos clientelares de gestión laboral. Articulándose con formas abiertas de coerción concentradas mayoritariamente en el período anterior a la llegada de la empresa multinacional, estos dispositivos y estrategias sindicales se reprodujeron a lo largo del tiempo y lograron contener la conflictividad obrera dentro de expresiones discretas y marginales.

## Bibliografía

- Delfini, Marcelo (2009). *Relaciones laborales y formas de control obrero en el sector automotriz. Prácticas empresariales para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo: entre la coerción y la hegemonía*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Delfini, Marcelo; Drolas, Ana y Montes Cató, Juan (2012). "Procesos de flexibilización de la relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina. Continuidades y rupturas desde la implementación del programa neoliberal". *Revista de Estudios Transfronterizos. Si Somos Americanos*, vol. 12, pp. 85-108.
- Giraud, Baptiste (2009). "Des conflits du travail a la sociologie des mobilisations: les apports d'un décloisonnement empirique et théorique". *Politix*, 2009/2, n° 86, pp. 13-29.
- Hyman, Richard (1981). *Relaciones industriales: una introducción marxista*. Buenos Aires: Blume.
- James, Daniel (1990). *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Jounin, Nicolás (2006). *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*. Tesis de Doctorado en Sociología, Université Paris-Diderot-Paris VII.

- Lenguita, Paula; Montes Cató, Juan y Varela, Paula (2010). “Trabajo y Política en Argentina: la potencialidad de la acción gremial en el lugar de trabajo”. *Revista Estudios Politicos*, vol. 1, pp. 1-19.
- Marticorena, Clara (2014). *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Morice, Alain (1999). *Recherches sur le paternalisme et le clientélisme contemporains: méthodes et interprétations*. París: EHESS.
- Palomino, Héctor y Trajtemberg, Paul (2007). “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina”. *Revista de Trabajo*, n° 3, pp. 47-68.
- Pinazo, Germán (2015). *El desarrollismo Argentino. Una mirada crítica desde la industria automotriz*. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Varela, Paula (2015). “Nueva generación obrera”. En *La disputa por la dignidad obrera. Sindicalismo de base fabril en la zona norte del conurbano bonaerense 2003-2014*. Buenos Aires: Imago Mundi.



## **El trabajo y las empresas multinacionales hoy: conclusiones**

En la introducción de este libro, centrado en el análisis del rol de las multinacionales y el modo en que se constituyen las relaciones laborales en la sociedad contemporánea, sobre todo en el espacio nacional argentino, señalábamos que, si bien es correcto afirmar que el capitalismo es global desde sus inicios, a partir de la década del setenta del siglo pasado asistimos a lo que podríamos denominar como una “novedosa etapa”, en términos de la internacionalización del capital, fundada en los cambios en la materialidad del trabajo. Estos cambios, en parte basados en el avance de la producción de servicios informáticos y de las telecomunicaciones, le han permitido a las empresas con capacidad de operar a escala transnacional reorganizar la producción a lo largo del planeta, en la búsqueda de incrementar sus márgenes de ganancia. De este modo, y a pesar de la descentralización productiva, se han revitalizado los procesos de concentración que habían encontrado cierto límite por aquellos años. A partir de allí, la nueva estrategia se ha basado centralmente en una ampliación en las escalas de diseño, producción y comercialización de manufacturas, que habría incidido y redefinido profundamente tanto el lugar de los países del sistema en la producción, como los márgenes de maniobra de los Estados nacionales y las organizaciones de los trabajadores.

Como hemos señalado anteriormente, el objetivo específico de estas páginas fue aportar al conocimiento de los modos de intervención de las empresas multinacionales en la Argentina. Para ello, y previo al análisis de la incidencia en la economía local de las empresas multinacionales, nuestro trabajo comenzó con una primera sección de estudios que presenta un panorama global sobre este nuevo fenómeno de transnacionalización empresarial.

El primer trabajo de esta sección de apertura, elaborado por Germán Pinazo y Daniela Triador, abordó las lógicas constitutivas de la globalización contemporánea, para mostrar hasta qué punto ha sido posible hablar de un cambio en las estrategias globales de las empresas transnacionales. Para ello, los autores utilizan un conjunto variado de estadísticas, tanto a nivel de empresas como a nivel de países, a fin de mostrar, centralmente, dos cosas. En primer lugar, que en las últimas décadas es posible observar cambios cuantitativos sumamente importantes en

términos de transnacionalización empresaria, tanto por el lado de un aumento significativo del peso de las empresas multinacionales (EMN) en la economía mundial, como por el hecho de un alto grado de “transnacionalización” de estas (el peso de los activos, las ventas y el empleo “extranjero” en relación con el proveniente de las casas matrices de esas empresas). En segundo lugar, que es posible hablar de un cambio cualitativo en esa transnacionalización, básicamente porque la ampliación en las escalas de diseño, producción y comercialización de bienes y servicios redefine tanto la distribución de tareas en el interior de las filiales y casas matrices de las EMN, como el lugar de los países en una nueva producción que asume características globales y regionales. Por último, el trabajo muestra que este cambio ha tenido un impacto radical en el perfil productivo de los países a nivel global, tanto en términos de su condición como exportadores, como de sus parámetros de productividad y empleo, con consecuencias significativas sobre los márgenes de maniobra de los Estados y los sindicatos. Sobre esta última cuestión, el trabajo sostiene, al finalizar, que una de las características centrales de la nueva transnacionalización empresaria tiene que ver, esquemáticamente, con la búsqueda de racionalización en las estructuras de proveedores a nivel global en un escenario en el que se han ampliado (geográficamente) los márgenes de maniobra de las empresas. Entonces debemos hablar no solo de una reducción en los márgenes de maniobra de los Estados, sino en una novedosa situación de “competencia” entre Estados y, por qué no (en el peor escenario), de colectivos de trabajadores por espacios productivos cada vez más acotados.

Íntimamente vinculado a lo anterior, el trabajo de Patricia Ventrici y Bruno Dobrusin, problematiza sobre cuáles han sido las estrategias institucionales que ha desarrollado el sindicalismo para impulsar acciones y organizaciones transnacionales frente a este nuevo escenario de transnacionalización empresaria. El trabajo señala que, en términos esquemáticos y globales, es posible observar un giro con respecto al sujeto interpelado por parte del sindicato, que pasa desde los Estados hacia la empresa multinacional. En este nuevo escenario, los denominados “acuerdo marco” entre las partes se transforman en una instancia fundamental para la construcción de la relación a escala regional y global, y las organizaciones en los lugares de trabajo, en el elemento clave para garantizar el cumplimiento de estos. El trabajo también señala que América Latina aparece como una de las regiones más activas en la recomposición del sindicalismo transnacional, a partir, entre otras cosas, de la unificación

en la Confederación Sindical Internacional, en 2006, y la creación de la Confederación Sindical de las Américas, la que plantea una perspectiva política de mayor amplitud, que incluye, además de la promoción de la libertad y la negociación sindical, la participación en los procesos políticos latinoamericanos, la articulación con movimientos sociales y la readecuación de las lógicas organizacionales sindicales a los nuevos retos que abre la época. Asimismo, plantea al finalizar que, para los sindicatos argentinos, el desafío se encuentra en reforzar su participación en las instancias internacionales y en fortalecer su posición frente a las multinacionales locales, lo que podría llevarlo a consolidar su posición en el plano local y convertirse en un actor fundamental en la regulación de las condiciones de trabajo en la cadena de valor de esas empresas.

El tercer trabajo, que cierra la primera sección, elaborado por Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató, se propone relacionar las discusiones anteriores sobre la nueva transnacionalización empresarial con la problemática territorial. Para ello, su objeto de estudio se ha orientado hacia ciertas transformaciones en el área metropolitana de la provincia de Buenos Aires. Una de las hipótesis centrales del artículo consiste en señalar que en la región se ha dado un proceso de transferencia del sector industrial de la zona sur –considerada la zona histórica de radicación de las grandes empresas– hacia el norte, y hacia localidades periféricas cuya población no es proporcional a la magnitud de dichas empresas, en cuanto a volumen de fuerza de trabajo y producción. El texto plantea que la reorganización de los espacios locales, producto de los cambios en la economía global y el capital especulativo, devino en un proceso de valorización de ciertos territorios que resultaron “ganadores” –ya que han podido atender las demandas de las grandes capitales internacionales, al posibilitar la instalación de numerosas filiales de EMN, y con ello, de otras empresas proveedoras y componentes de la trama– y otros, “perdedores”. En línea con lo anterior, se sostiene allí que es posible observar un desfase entre el ejido urbano en términos de peso poblacional, el mercado de trabajo y la mano de obra requerida en estos nuevos territorios donde se asientan las grandes empresas multinacionales. La comparación que realiza el texto, entre los años 1994 y 2004 (últimos años en los que las cifras del censo económico están disponibles en nuestro país), parecería indicar que el desarrollo de tales industrias en estos territorios no está estrechamente ligado con lo que sucede en esos espacios, fundamentalmente en términos de proyección demográfica.

La segunda sección del libro analiza algunos elementos del comportamiento de las EMN en la Argentina en las últimas décadas. Allí, el artículo de Andrés Wainer aporta un análisis general sobre el comportamiento de las grandes empresas multinacionales desde los años noventa a la actualidad. Una de las principales conclusiones del trabajo tiene que ver con señalar que la acelerada expansión y consolidación de las empresas multinacionales en la Argentina registra, esquemáticamente, dos etapas. La primera, durante el régimen monetario de la convertibilidad, en la que la expansión de las empresas extranjeras se produce centralmente a partir de la compra de empresas nacionales; y la segunda, en la que el aumento en el peso del capital foráneo se vincula más a un diferencial de desempeño en relación con el capital nacional. Vinculado a lo anterior, y como elemento destacado, el autor muestra como, en los últimos veinte años, se ha incrementado tanto la cantidad de empresas extranjeras en la cúpula empresaria local, como el capital extranjero en las ventas totales de las principales actividades económicas de estas. Asimismo, existe una injerencia cada vez mayor de las EMN en el sector externo, tanto como controlantes de las divisas exportadas, como en términos de su impacto en las divisas demandadas a partir de su particular estrategia de remisión de utilidades. En línea con lo anterior, y atento a las particulares dificultades que la escasez de divisas ha producido históricamente en la economía argentina, el autor alerta sobre los problemas derivados de la extranjerización económica a la hora de pensar en los márgenes de maniobra del Estado nacional para diseñar y ejecutar la política económica.

El segundo artículo también plantea un recorrido analítico sobre el accionar de las multinacionales y las relaciones laborales tramadas en ellas en un marco amplio, como es el de la economía política en la historia reciente de la Argentina. En su trabajo, Walter Bosisio se centra en el análisis del período de transformación capitalista global de la década del setenta, con especial delimitación de las lógicas de ajuste y cambio estructural societal implementadas por la última dictadura militar, corporativa y concentrada. Allí se pueden observar los diversos instrumentos normativos y las políticas de facto que han suscitado el cambio de un modelo de desarrollo basado en la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), a uno centrado en la valorización financiera con marcado endeudamiento externo, a partir de la apertura y desregulación de la economía y el ingreso del capital extranjero. Se registran, además, procesos de “reorganización societal” en base a una rearticulación de las luchas del capital y el trabajo, y se abre el juego a una profunda concen-

tración y centralización del capital, que deviene en la conformación de grupos económicos nacionales y actores multinacionales con estrategias dominantes asentadas en lógicas de diversificación e integración. El conflicto de clases se dirime con el uso del terrorismo de Estado aplicado a diversos grupos sociales, pero que tiene a los trabajadores como blanco especial, y se ve este accionar genocida dentro de los mismos espacios fabriles de las grandes empresas y las multinacionales.

En tercer lugar, el trabajo de Analía Erbes y Sonia Roiter se concentra en el análisis del impacto de las EMN en el empleo y la economía, y parte de una comparación del desempeño de las quinientas grandes empresas en las últimas décadas (1993-2012). Remite, en primer lugar, a un diagnóstico compartido por la literatura científica sobre los sentidos que han impulsado la internacionalización de las empresas hacia distintos países y regiones, entendidos como “una de las consecuencias económicas más importantes del proceso de globalización que se ha profundizado en las últimas décadas”. Entre las causas principales de estos movimientos de transnacionalización se citan las restricciones al comercio, producto tanto del sistema a nivel mundial como también de contextos nacionales, junto a limitaciones en el acceso a nuevos mercados y a los recursos naturales y/o humanos. Como consecuencias, dos efectos relevantes se derivan de la inserción de estas EMN en las economías nacionales y signan al primero como el crecimiento de los flujos comerciales (aunque su impacto es relativo), y sobre todo al segundo, ligado a procesos de deslocalización de la producción junto a la desintegración de actividades. Las estrategias de “*stand alone*” junto al “*outsourcing*”, sumadas a ejes de integración o “estrategia global”, estructuran vías de organización empresarial de estas EMN, mientras comienzan a preponderar dinámicas propias que inciden en el producto y en el empleo de terceros países. En el caso de la economía argentina, señalan que se han dado procesos de inserción de muchas y nuevas EMN, sobre todo durante la década del noventa del siglo XX. Allí, “las posibilidades brindadas por las políticas macroeconómicas (apertura comercial y financiera, tipo de cambio fijo) y los regímenes regulatorios (tratamiento del capital extranjero, remisión de utilidades al exterior) implementados en la Argentina, favorecieron este proceso” en esta década. Luego, si bien hubo una reversión de varias de estas condiciones poscrisis de inicios de 2000, las autoras sostienen que esta tendencia no se revirtió con fuerza. El trabajo arroja como resultados analíticos un incremento de la relevancia de las empresas multinacionales entre las quinientas más grandes del país, lo que se refleja en

indicadores como la cantidad de empresas y de puestos de trabajo generados, en la proporción del valor agregado y productivo, de la masa salarial y de las utilidades emanadas por este grupo. Se remarca una tendencia creciente de este conjunto de variables hasta mediados de la primera década del siglo XXI, con registros de retrocesos posteriores, salvo en el caso de las utilidades (aunque con variadas oscilaciones). En cuanto a una comparación interna entre empresas de origen nacional y extranjero, cabe citar una serie de aspectos particulares. Así, durante todo el período comparativo (1993-2013), variables como el valor bruto de producción, el valor agregado bruto y los niveles de utilidad de las EMN expusieron una mejora incremental muy marcada, que tiñó a la totalidad del conjunto de las quinientas empresas de mayor magnitud. Aquí, las diferencias entre locales y multinacionales mostraron una tendencia a la ampliación. Pero en el período de la posconvertibilidad, a pesar del crecimiento global de puestos laborales, se registra un cambio al observarse que la masa salarial creció más entre las nacionales que entre las extranjeras, y que sucedió lo mismo respecto del nivel de utilidades obtenidas entre ambos grupos empresariales. Sobre el nivel de productividad, se señala que las EMN se caracterizan por presentar niveles superiores frente a las empresas nacionales, aunque entre estas últimas se registran menores oscilaciones, probablemente asociadas a la presencia de mayor estabilidad del empleo. Ahora bien, se resalta que en el lapso temporal de 1993-2001 los registros de aumentos se dieron en empresas de capital extranjero, mientras en la última década se volcaron hacia los grupos locales. Por su parte, la participación salarial en el valor agregado bruto fue siempre mayoritario en las empresas nacionales en comparación con las EMN durante todo el período bajo análisis. Finalmente, luego de la crisis de 2001-2002, el salario se recompone marcadamente en ambos grupos, pero preponderan mejores niveles relativos en las EMN (a pesar de la fuerte recuperación registrada en las locales). A modo de cierre, las autoras sostienen que cabe pensar que si bien hubo un aumento en la participación relativa de las EMN entre las quinientas grandes de la Argentina, no se dieron incrementos proporcionales en los indicadores que reflejan una capacidad de generación de empleo (puestos de trabajo asalariados), utilidades y retribuciones al factor trabajo (salarios devengados) por parte del capital extranjero, y dejan en manos de empresas nacionales el desarrollo de estos.

Por último, el cuarto trabajo de esta segunda sección a cargo de Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Pichetti sobre relaciones de trabajo y ne-

gociaciones colectivas en EMN, parte de la literatura contemporánea que afirma que estas empresas de capital transnacional introducen modificaciones en las relaciones laborales de los diferentes países de instalación con el fin de homogeneizar y flexibilizar las prácticas de empleo a nivel global, y transforman las relaciones colectivas tradicionales en prácticas individualizadas. Realizan un análisis cuantitativo de numerosos convenios colectivos de trabajo (CCT), homologados en una década (2005-2014) por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) a nivel de empresa, y dan a conocer tanto las formas de gestión de la fuerza de trabajo como la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN. En coincidencia con artículos anteriores, los autores señalan como la Argentina se ha convertido en una economía altamente transnacionalizada, fruto del proceso de extranjerización efectuado sobre todo durante la década del noventa, con presencia mayoritaria de capitales europeos seguidos de estadounidenses, generadores de un 12% del empleo privado registrado y estructurados en términos sectoriales mayoritariamente agrupados como de servicios, industria, comercio y actividades primarias y extractivas, correlativamente. Los autores analizan variada bibliografía que aborda las lógicas presentes en la gestión de la fuerza laboral y sostienen que los rasgos que buscan imponer las firmas desde la órbita de la “gestión de recursos humanos” (muchas de ellas con directas prácticas antisindicales) ha derivado en diferentes prácticas de empleo orientadas al logro de esquemas de flexibilización laboral. Respecto del análisis situado en torno a la firma de los CCT, las reflexiones se orientan a sostener que los mecanismos de negociación colectiva en la Argentina durante los años noventa se vieron ligados a lógicas de descentralización, y cambian así el eje de orientación centrado en la rama de actividad a otro dinamizado por la empresa. El análisis permite enunciar que durante los años analizados se firmaron 1048 CCT, de los cuales 740 se dieron a nivel de empresa, y 264 de ellos se acordaron entre EMN y sindicatos, para dejar al resto en manos de firmas con capitales locales. Como conclusiones del trabajo, los autores destacan que se observa un lugar de privilegio por parte de las EMN “en el desarrollo de formas de gestión de la fuerza de trabajo que articula formas de gestión del trabajo flexible con sistemas de individualización salarial y, en menor medida, la gestión vinculada a la flexibilidad organizativa. De este modo, se hace evidente en este tipo de firmas la importancia que adquiere el manejo de la fuerza de trabajo bajo un formato flexible. Las tipologías desarrolladas evidencian lógicas de funcionamiento, en las



que la actividad de inserción de la firma foránea se destaca por sobre el país de origen y el tamaño de la firma. Se constituyen dos modalidades de intervención articuladora de las relaciones laborales, y destacan un modelo de gestión de recursos humanos en sectores productivos y de servicios (como el automotriz o el suministro de luz, gas y agua) junto a otro modelo de gestión laboral tradicional, presente en sectores de industrias básicas. Por último, el trabajo destaca como la participación del accionar colectivo de los trabajadores hizo posible moderar, desestructurar y re-articular las lógicas diferenciales de gestión laboral promovidas desde las EMN. Esto habilita a sostener que la relación entre las casas matrices y sus filiales se encuentra atravesada por heterogeneidad de prácticas de gestión asentadas más en torno a los espacios en los que se insertan las EMN que en una imposición de condiciones operacionales unilaterales (a pesar que en algunos sectores se observan lógicas uniformizadoras asentadas en niveles de integración vertical del capital, como en el caso de la industria automotriz).

Ya dentro de lo que constituyen los estudios de caso, en la tercera sección del libro, hemos contado con tres estudios sobre empresas de la economía local y tres más sobre empresas europeas. El primer artículo presenta un análisis de una de las principales empresas que operan en la economía argentina en términos de facturación: el caso de la multinacional Telefónica de Argentina. El trabajo expone, de manos de Martín Rodríguez Miglio, una mirada en torno al desempeño económico y de las relaciones laborales del sector de las telecomunicaciones en la historia reciente, lo que produce un cuadro asentado en un doble registro: uno ligado a la evolución estructural particular de esta empresa creada a inicios de los años noventa, para delinear su recorrido en la última década, y otro sociolaboral, con base en el cruce de tipos de conflictividad laboral y actores sindicales en juego. En este último eje, se observará un cambio histórico en los motores de demandas ligadas a las transformaciones en la estructuración productiva y su modo de organización asentada en procesos de tercerización organizacional y laboral. En cuanto al primer eje, se puede observar como la información contable sobre ventas, gastos y ganancias de la compañía consolida una estrategia de reducción patrimonial en pos de contrarrestar menores niveles de tasa de ganancia, al finalizar la etapa del modelo de la convertibilidad. Se verá asimismo como el ámbito de telefonía fija decrece al tiempo que se incrementa de modo exponencial el desarrollo tecnológico asentado en las telecomunicaciones móviles y de internet, ligándose ambos a un considerable aumento de la



productividad laboral. La segunda dimensión analítica permite caracterizar las relaciones laborales en torno a dos ciclos de conflicto y protesta laboral en el período pos 2006, tanto por su diferencia cuantitativa como cualitativa, en los que, un primer momento (2006-2009), se ve atravesado por la disputa salarial, mientras el otro (2010-2014) es recorrido por conflictos por las condiciones de trabajo. Aquí se destaca la necesidad de priorizar la reflexión sobre la organización del proceso de producción y la gestión de la fuerza de trabajo. Esta fuerte presencia de conflictos por condiciones laborales se funda, principalmente, en disputas y reclamos por subcontratación de mano de obra o tercerización productiva, en el marco de empresas tercerizadas. La conflictividad por la tercerización posibilita, entonces, la explicación de más del 70% del ascenso de las confrontaciones y protestas laborales en los últimos años, mientras que representaba menos del 20% en el período anterior (en el que se destacó la demanda por mejoras salariales). Rodríguez Miglio señala, como contraparte del esquema estructural de mutación productiva y de organización del mundo del trabajo en curso, la presencia de una reorganización del actor sindical y la emergencia de nuevos sujetos de representación laboral. Así, más allá de la hegemonía gremial de la Federación Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA) se dio una innovación organizacional expresada en el surgimiento de la Unión de Empleados y Técnicos de Telecomunicaciones (UETTEL), un nuevo sindicato que va a pulsar la representación de los técnicos telefónicos tercerizados del plantel externo, mientras se convierte en el actor protagónico de la conflictividad sindical en el marco de los tiempos recientes.

En relación con el sector industrial de la producción local, el trabajo de Mariela Cambiasso reflexiona sobre el contexto en el que se desplegó la economía de las multinacionales en la Argentina, que si bien tuvo un impulso en los inicios en la década del setenta, recién durante los años noventa se despliega con mayor fuerza, y la extranjerización de la economía y la flexibilización laboral son dos marcas del mismo proceso que identifica la transformación de la acumulación capitalista de la época. Allí se propuso captar las dinámicas de las políticas empresariales y su relación y tensión con la tradición de lucha y de organización de las bases obreras en dos plantas del sector productivo de alimentos y bebidas, con presencia de altos niveles de conflictividad laboral. Retomó el debate (en base a Hyman) sobre los procesos de control, al tiempo que procuró indagar en las lógicas presentes en el lugar de trabajo (desde el testimonio de los propios trabajadores), en la medida en que es un cam-

po privilegiado de manifestación de las contradicciones fundamentales entre capital y trabajo. En este marco, la autora analiza las principales políticas que aplica Mondelez, una empresa multinacional alimenticia estadounidense, en dos de sus plantas: el establecimiento de General Pacheco (ex Terrabusi-Kraft Foods) y la planta de la localidad de Victoria (ex Stani-Cadbury). Al mismo tiempo, recupera las acciones sindicales y diversas estrategias de los trabajadores accionadas en torno a ellas. Por un lado, al referirse a Kraft ex Terrabusi, menciona diversos mecanismos de control y vigilancia aplicados dentro de la empresa. Registra dispositivos de individualización de las relaciones laborales en base a una configuración de red de privilegios centrada en los líderes de sector, que junto a la generación de divisiones se planteaban como parte de una misma estrategia de disciplinamiento. Menciona como el sistema de premios y castigos se complementó con un extendido sistema de cámaras de seguridad en todos los sectores laborales, sumado a acciones de maltrato, persecución, violencia física, e incluso acoso sexual. El cuadro general de división entre líderes y operarios se profundiza a partir de un sistema verticalizado de mandos, completado con un sistema de mángers, coordinadores y gerentes. Cabe destacar que en el plano de la organización sindical, los trabajadores de esta empresa registraban una tradición de lucha propia en la Comisión Interna desde los años ochenta (con una construcción particular por fuera del gremio alimentario dominante). Con ella lograron una serie de conquistas, como la conservación de los turnos fijos frente al esquema de rotación y polivalencia impulsada por la empresa multinacional. Luego, sobre todo en 2009, la empresa avanzó con ataques directos a la comisión gremial interna con múltiples despidos que fueron resistidos por los trabajadores. Dicha resistencia se tradujo en 38 días de paro total de la producción con ocupación de la planta, más de once cortes de la ruta Panamericana junto a marchas y movilizaciones apoyadas solidariamente por diversos sectores y organizaciones sociales y políticas, para lograr así muchas reincorporaciones y el reingreso de la Comisión Interna. Por otro lado, al referirse a las políticas desplegadas en el caso de la planta de la ex Stani, registra las diferentes posibilidades que encontró la empresa (sobre todo en comparación con la ex Terrabusi) para imponer los turnos rotativos, la firma de acuerdos de empresa a la baja, la deslegitimación y el ataque a los delegados opositores, entre otras políticas de control tendientes a garantizar el orden y la hegemonía del capital sobre el trabajo. Muestra, asimismo, como la disputa sindical contra un convenio de flexibilización devenido de un

acuerdo preexistente (marca Mantecol, de la empresa Georgalos) se unió al proceso de revitalización sindical en el que se da la recuperación de la Comisión Interna de la ex Stani, que luego, en los últimos años, sumó la presión de las bases y obligó a la empresa a retomar la discusión sobre el acuerdo sectorial firmado en 2002, y a nivel general de la rama, a firmar aumentos salariales superiores a la pauta salarial fijada por el Gobierno, en vistas a contener la conflictividad laboral en el sector.

Con una profundización del eje relativo a las modalidades de organización de los trabajadores y prácticas sindicales innovadoras en tácticas y estrategias de resistencia en empresas multinacionales, el texto de Maximiliano Arecco y Juan Montes Cató se centra en el análisis de hechos y prácticas de conflictividad laboral en multinacionales localizadas en el territorio del Gran Buenos Aires, Zona Norte, durante los últimos doce años. Allí describen y problematizan como en algunas de ellas se evidencia un fuerte arraigo de la protesta y demanda laboral en las fábricas, mientras que en otras, el surgimiento del activismo sindical registra una presencia más reciente (ya sea en base a que su instalación en el país ha sido tardía, o bien porque antes han operado en el marco de políticas neoliberales antisindicales). El caso analizado corresponde a una empresa del segundo grupo, ubicada en el sector químico en la localidad de General Pacheco, del municipio de Tigre. El interés de este trabajo se orientó a conocer las tácticas y estrategias desplegadas por los trabajadores, al tomar como base del análisis el caso del desarrollo emergente de una organización sindical particular, en una empresa que buscó crear e imponer un régimen de arbitrariedad empresarial. Asimismo, indagó sobre los modos en que la experiencia sindical de base constituida proyectó su lucha sobre el territorio a partir de una novedosa forma de intervención política, por medio de la constitución de un centro cultural. Resalta, por un lado, la significatividad de diversas etapas de organización político-sindical (en la que se destaca el modo en que los trabajadores pudieron nuclearse y resignificarse para reclamar, defender y lograr la reincorporación de un delegado despedido, al apelar a lógicas de resistencia y articulación interorganizacional). Por otro lado, la especial emergencia del “afuera de la fábrica”, que da forma y contenido a una problematización que disrumpe los umbrales clásicos del accionar gremial y la militancia sindical. Se expone como la vida comunitaria de los trabajadores se abrió paso en la reflexividad y práctica de las condiciones históricas de la experiencia obrera, en articulación con dimensiones materiales y simbólicas, como parte de un complejo entramado

vital del mundo del trabajo. Esa ampliación del umbral de intervención sindical promovió, en la reciente comisión interna de los trabajadores, la creación de un centro cultural que permitió una articulación política horizontal con otras comisiones internas de fábricas circundantes del distrito industrial, con otros actores provenientes de experiencias laborales diversas (precarizados, informales y autónomos), al tiempo que se propusieron intervenir en la solución de diferentes déficits de condiciones básicas en los espacios territoriales. El aporte estratégico de este trabajo permite así ampliar horizontes de acción y posibilita la reflexión sobre prácticas de alianzas políticas que habiliten la construcción de “frentes de lucha y una intervención sindical más allá de la fábrica”.

Finalmente, el libro cierra con tres estudios de caso de empresas multinacionales en Europa. Vinculado a lo discutido en los trabajos anteriores, el trabajo de Bruno Bauraind ofrece un interesante análisis sobre el problema de la coordinación sindical transnacional, a partir del estudio específico de las problemáticas vinculadas a la actividad del grupo ArcelorMittal en Europa. Tras un detallado análisis sobre la estrategia de reestructuración, fusiones y adquisiciones del grupo a raíz de los problemas que la caída en la demanda siderúrgica comienza a producir a partir de la década del setenta, el autor analiza las características del acuerdo marco firmado en 2009 por el grupo y la Federación Metalúrgica Europea (FEM). Señala que la reestructuración que ha venido llevando el grupo en el transcurso de la última década no constituye solo una respuesta a la crisis económica en Europa, sino que debe ser leída como parte de una estrategia que pretende adaptar de forma permanente las capacidades de producción europeas del grupo a las exigencias de rentabilidad de los mercados financieros (que aportan el capital), sobre todo para una empresa con un importante endeudamiento. El artículo finaliza mostrando algunos importantes avances en el marco de la acción coordinada a nivel transnacional por parte de la FEM, aunque resalta las dificultades para coordinar acciones de huelga transnacional, y obstáculos más profundos que se derivan de una particular estrategia de diversificación del grupo (a la actividad minera, por ejemplo), y las complicaciones de coordinar no solo acciones transnacionales sino que articulen a los trabajadores de diversas actividades económicas.

El trabajo de Sara Lafuente Hernández y Esteban Martínez se concentra en analizar el rol de las EMN como agente regulador y arena de negociación entre las patronales y los sindicatos. Una mirada general permite señalar que la creación de multinacionales tiende a fragmen-

tar las organizaciones de trabajo y hace frágiles las posibilidades de los trabajadores y los sindicatos de defender colectivamente sus intereses. El centro de decisión se aleja y se difumina en el grupo multinacional, y resulta enormemente difícil para los sindicatos localizar y sentar al interlocutor adecuado en una mesa de negociación, y comprometerlo con una regulación de las condiciones laborales. Dada esta realidad, la regulación y compromiso ya no puede exclusivamente pasar por los canales legislativos o de negociación colectiva nacionales. Pero al mismo tiempo, se abren nuevos espacios de regulación que los actores de las relaciones laborales están explorando, tanto a nivel territorial como a nivel transnacional. Presentan entonces algunos de ellos de forma teórica (por ejemplo, los acuerdos transnacionales de empresa o los códigos de conducta emanados de la responsabilidad social corporativa), y reflexionan sobre el potencial y las limitaciones que plantean. Sostienen que en Europa, la “Directiva 94/45 del 22 de septiembre” establece la posibilidad de constituir un comité de empresa europeo (CEE), transnacional, en empresas consideradas de “dimensión comunitaria” (europea), esto es, que empleen al menos mil trabajadores en un mínimo dos Estados miembros de la Unión Europea. La aplicación real de esta directiva depende de las normas de transposición nacionales y deja bastante margen de manobra a los actores sociales, aunque también abre muchos interrogantes. El CEE surge como una institución transnacional de representación de los trabajadores y un órgano de información y consulta de los trabajadores a nivel europeo. No obstante, carece de los derechos normalmente garantizados a los comités de empresa en normativa laboral nacional, fundamentalmente el de negociación de convenios colectivos. Cierto es que el CEE puede adquirir un papel clave en las negociaciones y la firma de acuerdos (junto con las federaciones sindicales europeas), en la regulación de condiciones de trabajo o en el seguimiento y utilización de la información facilitada por la dirección central de la multinacional en procesos de reestructuración, pero ello depende de la correlación de fuerzas que exista en cada caso y cada multinacional entre representantes de los trabajadores y empresario. Por otro lado, de modo específico, se proponen estudiar el caso de GDF Suez como marco en el que estos espacios están siendo explorados. Analizan allí el modo en que las reestructuraciones recientes en GDF Suez y su forma actual han supuesto un desafío para las relaciones laborales en la empresa, pero también cómo han surgido dinámicas de representación y negociación a nivel de grupo, que desembocan en una mayor participación de los trabajadores en la

empresa. Observan, en particular, las distintas acciones y regulaciones que se han podido llevar a cabo en relación con los trabajadores de subcontratación en la empresa, y cuáles han sido las dinámicas de puesta en marcha. El caso de GDF Suez adquiere relevancia dado que importantes externalizaciones y subcontrataciones implican, en realidad, a empresas participadas por el propio grupo multinacional. Esta pertenencia al mismo grupo multinacional es lo que en definitiva ha facilitado la cristalización de una estrategia sindical coordinada dentro del grupo. Así, el CEE se convierte en un espacio privilegiado para la regulación de la problemática de la subcontratación en el grupo. A partir del caso GDF Suez, los autores pueden concluir con una reflexión sobre las fragilidades que el marco multinacional plantea para las relaciones laborales, pero también sobre el potencial que encierra.

Por último, el trabajo de Pierre Rouxel analiza las adaptaciones y respuestas sindicales de la Unión Obrera Metalúrgica frente a la instalación en la Argentina del grupo PSA Peugeot-Citroën, a partir de 1998. El trabajo constituye un interesante contrapunto con el resto de los estudios de caso presentados en este volumen, y por qué no, con muchas de las cuestiones más generales que se han señalado a lo largo del trabajo sobre la importancia del accionar sindical tanto en el lugar de trabajo, como en términos de articulación por fuera de él. En el artículo se destaca que, en el marco de un régimen laboral basado en la búsqueda de mejoras de la productividad y el mantenimiento de pautas de flexibilidad laboral, y de una dinámica de escasa participación, el sindicato se ha caracterizado por ser una correa de transmisión central en el cumplimiento de las normas y prácticas laborales emanadas de la empresa. El autor señala que el delegado en el taller productivo cumple un papel relevante para controlar los descontentos obreros a través de la generalización de mecanismos clientelares de gestión laboral. En este sentido, destaca el modo en que, articulándose con formas abiertas de coerción, concentradas mayoritariamente en el período anterior a la llegada de la empresa multinacional, este conjunto de dispositivos y estrategias sindicales se reprodujeron a lo largo del tiempo y han logrado regular y contener la conflictividad obrera como manifestaciones de escaso impacto y relevancia. Resta entonces pensar en modalidades diferentes y de mayor potencia en la disputa del capital y el trabajo, bajo las lógicas y prácticas del mundo de las empresas multinacionales.

\*\*\*

A modo de cierre, esperamos que el conjunto de estas intervenciones analíticas posibiliten aportes en pos de profundizar el análisis del despliegue del actor empresas multinacionales en el mundo del trabajo, tanto en la modalidad de articulación en el plano global como en el caso particular de la sociedad argentina. Numerosos desafíos se abren para los trabajadores y sus organizaciones sindicales, y para el rol del Estado frente a lógicas y prácticas promovidas por las EMN que, en muchos casos, exceden las fronteras territoriales locales y requieren modos de intervención interorganizacional y transnacional. Las amplias lógicas de confrontación entre el capital y el trabajo adquieren nuevos y continuos dinamismos con el devenir de antiguas e innovadoras articulaciones desatadas y anudadas por las EMN en las diversas partes del globo donde operan.

La producción de conocimiento científico comprometido con la comprensión y transformación social se imbrica en la trama misma del desarrollo societal, y en ese sentido, este trabajo académico profesional y de implicación territorial, personal y colectivo, anhela ser parte del camino de construcción de otros horizontes posibles para el trabajo, en tensión con la igualdad y el desarrollo integral en el mundo capitalista actual y en su devenir indeterminado.

La colección **Ciencia, Innovación y Desarrollo** se propone reunir la producción académica relacionada con las ciencias básicas y aplicadas, el desarrollo tecnológico, la innovación, el emprendedurismo y el desarrollo.

En el particular momento en materia de estrategias globales de las empresas con capacidad de operar a escala transnacional, los artículos de este libro analizan, especialmente, el impacto que las empresas multinacionales generan sobre la economía y el mercado argentinos. Los textos reunidos en este volumen estudian cuál ha sido la evolución de esas empresas en los años recientes; observando, desde diversas perspectivas teóricas y con distintas metodologías, el nuevo accionar de las empresas multinacionales en el manejo de sus fuerzas de trabajo y las respuestas sindicales frente a ellas, prestando especial atención a la realidad argentina.

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 



Libro  
Universitario  
Argentino

