



Año 24 No. 86

Abril - Junio 2019

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es> ES

Sistemas de pagos por rendimiento en filiales de empresas multinacionales instaladas en Argentina¹

Quadrana, Alejandra²
Delfini, Marcelo³
Cretini, Ignacio⁴

Resumen

En los últimos años, nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo implementaron sistemas de pagos por rendimiento como forma de individualización salarial. El objetivo principal del artículo es establecer el uso de sistemas de pagos por rendimiento en empresas multinacionales de Argentina y su asociación con diferentes características de la empresa y los sindicatos. Se realizó un análisis cuantitativo basado en encuestas realizadas en 2016 a filiales de las empresas antes mencionadas. Se elaboraron tablas de contingencia para testear la existencia y significación estadística de la asociación entre variables seleccionadas. Los resultados indican una asociación positiva significativa entre el sistema de pagos por rendimiento de individualización alta y las categorías: origen estadounidenses, sector servicios, tamaño mundial grande y pequeño, ingreso al país después del 2002, filiales controladas por casa matriz, ausencia de representación sindical, bajas tasas de afiliación sindical y política no negociadora con los sindicatos. Se concluye que, ante el avance de los sistemas de pagos por rendimiento individualizantes,

Recibido: 20.02.18 Aceptado: 20.01.19

¹ El presente artículo se inscribe en el marco del Proyecto de investigación PICT 0931-13, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, como así también en el marco del UBACyT 2020150200138BA, financiado por la Universidad de Buenos Aires

² Licenciada en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Becaria doctoral de CONICET con sede en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. E-mail: a.quadrana@conicet.gov.ar ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4717-2841>

³ Doctor en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Investigador del CONICET. Docente en la carrera de Relaciones del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. E-mail: mdelfini@conicet.gov.ar

⁴ Licenciado en Economía, Universidad de Buenos Aires. Becario doctoral de CONICET con sede en el Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge. E-mail: ignaciocretini@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8754-4136>

los sindicatos se enfrentan al desafío de negociar las mejores condiciones de incorporación de estas estrategias en favor de sus trabajadores.

Palabras clave: Sistemas de pago por rendimiento; Individualización salarial; Negociación colectiva; Multinacionales; Sindicatos

Pay-for-performance systems in subsidiaries of multinational companies installed in Argentina.

Abstract

In recent years, new forms of workforce management implemented pay-for-performance systems (PPS) as a form of salary individualization. The main objective of the article is to establish the use of PPS in multinational companies (MNC) of Argentina and its association with different characteristics of the company and the unions. A quantitative analysis was carried out based on surveys conducted in 2016 to MNC subsidiaries. Contingency tables were prepared to test the existence and statistical significance of the association between selected variables. The results indicate a significant positive association between SPR of high individualization and the categories: American origin, service sector, large and small world size, entry to the country after 2002, subsidiaries controlled by the headquarter, absence of union representation, low rates of union membership and non-negotiating policy with the unions. It is concluded that, faced with the advancements of the individualizing SPRs, the unions face the challenge of negotiating the best conditions for the incorporation of these strategies in favor of their workers.

Keywords: Pay-for-performance systems; Salary individualization; Collective negotiation; Multinationals; Trade unions

1. Introducción

Los sistemas de pagos por rendimiento (SPR) son uno de los elementos de debate en la sociología del trabajo y las relaciones industriales como así también dentro de las ideas que contemplaron las estrategias de recursos

humanos. En los últimos años, y en el marco de las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo (GFT) que buscan incorporar las empresas, volvió a tomar impulso esta problemática de la mano de los efectos que tienen estos sistemas sobre los sindicatos, en la medida que tienden a socavar las lógicas salariales

colectivas vinculadas a las organizaciones obreras. Lo que comienza a entrar en juego es un proceso de descentralización de las relaciones laborales por medio de sistemas de individualización salarial en contraposición a los sistemas de negociación colectiva de los salarios sostenida por las organizaciones sindicales.

El desarrollo de estos sistemas avanzó en las últimas décadas de manera paralela al nuevo proceso de expansión mundial capitalista, reconocido por la dominación de las empresas multinacionales (EMN) sobre las estructuras políticas, económicas y sociales de los países en vías de desarrollo, incidiendo para que estos países vayan adaptando prácticas y procesos a las necesidades de acumulación de estas firmas. Gran parte de la literatura afirma que las EMN introducen un conjunto de prácticas vinculadas a la GFT con fuerte impacto sobre los trabajadores y en las estrategias de las organizaciones sindicales (Antenas Collderram, 2008 y Léonard et al, 2014). En el marco de la extensión y transferencias de prácticas de GFT por parte de las EMN, se encuentran los SPR y las diversas formas que pueden adoptar para avanzar en los procesos de descentralización e individualización salarial (Capelli y Conyon, 2018).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivos principales: i) dar cuenta de los diferentes modelos de SPR desarrollados en las filiales de las EMN instaladas en Argentina a partir de la elaboración de un indicador relacionado a ello y ii) establecer los diferentes elementos asociados a los SPR tomando como ejes las características de configuración de las empresas y la dinámica de gestión de la fuerza de

trabajo.

Para poder dar cuenta de estos objetivos y avanzar en las observaciones propuestas, el artículo intenta responder los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los diferentes mecanismos que conforman los SPR? ¿Qué nivel de extensión tienen los SPR? ¿Qué vinculación puede establecerse entre el establecimiento de prácticas de individualización y el nivel de penetración de los sindicatos en las firmas? ¿Hasta qué punto coexisten las formas de individualización salarial con la presencia sindical en las firmas?

Para llevar adelante este trabajo se realizó un análisis cuantitativo a partir de la encuesta a EMN realizadas durante 2016. En este sentido, el estudio que se presenta busca establecer las relaciones entre las variables seleccionadas a través de análisis estadístico bivariado que permite dar cuenta del tipo de relación que existe entre las variables y categorías consideradas.

El artículo se encuentra organizado en una serie de apartados que buscan dar cuenta en su integración de los objetivos propuestos. Así, en los primeros dos apartados se presentan algunos de los debates y análisis en torno a las estrategias de la GFT y los SPR que se desenvuelvan en las empresas. Posteriormente se da cuenta de la relevancia de las EMN en la economía Argentina, para luego contextualizar las lógicas de fijación salarial en el marco del sistema de relaciones laborales. En el cuarto apartado se ponen de manifiesto las formas de abordaje metodológico y características de las empresas. Luego, se avanza en función de los datos obtenidos, en términos descriptivos y del análisis bivariado. Por último se presentan las conclusiones de este análisis.

2. Enfoques y perspectivas sobre la gestión de la fuerza de trabajo en las empresas multinacionales

Partiendo de la idea de que la empresa multinacional es una configuración estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global (Hernández Romo, 2014), se llevan adelante diversas estrategias a través de las cuales las EMN buscan sostener o aumentar la rentabilidad del negocio a nivel mundial. La GFT aparece como un elemento central puesto que está conformada por un conjunto de prácticas que se desarrollan en las empresas para asegurar el funcionamiento productivo y alcanzar los objetivos de rentabilidad.

Los estudios sobre EMN y las prácticas de GFT en sus filiales han tomado diferentes problemáticas para su análisis. Una de estas se vincula a la transferencia y difusión de las prácticas de GFT. Siguiendo a Edwards (1998) los modos de transferencia o difusión de prácticas en EMN son tres: "Hacia adelante", cuando es desde la casa matriz a sus filiales; "Horizontal", cuando se desarrolla entre filiales; y "Difusión invertida" cuando éstas van desde las filiales a la matriz. Las formas que adopten las transferencias se vinculan con la estrategia de las firmas a nivel global como así también con los límites institucionales y culturales que encuentren en el país de instalación. .

Otro de los debates se ubica en torno al grado de convergencia a nivel mundial en lo que respecta a GFT y las relaciones laborales. Hacia la década del '90 esta discusión dio como resultado

dos grandes marcos de análisis. Por una parte, la corriente de la convergencia, la cual sostenía que las EMN logran transferir las políticas de gestión hacia sus filiales dando como resultado formas de GFT más homogéneas a lo largo de la multinacional (Ferner y Quintanilla, 2002). En contraposición, Vernon y Rees (2001) sostienen que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, donde se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países donde se instalan las firmas.

La mayoría de la literatura coincide en que hacia principios de los años '80 las empresas impulsaron nuevas formas de GFT cuya tendencia principal fue la introducción de prácticas de individualización de las relaciones entre trabajadores y empleadores (Trif y Geary, 2016). En este orden se abre un debate sobre las lógicas individuales que dominan la GFT y las relaciones laborales colectivas, buscando establecer el impacto sobre los sindicatos que tienen la incorporación de ciertas prácticas de gestión (Guest, 1987). Así, surge el interrogante de hasta qué punto pueden coexistir políticas de recursos humanos individualistas junto con las relaciones laborales "tradicionales", al reemplazar o reducir drásticamente el papel de la negociación colectiva a través de los sindicatos. En este sentido, algunos autores sostienen que las lógicas de individualización enfrentan al carácter colectivo de la negociación con los sindicatos (Foulkes, 1980; 1981; Purcell, 1987, Ahlvik y Bjorkman, 2015). Otros autores hablan de un "dualismo" (Purcell, 1987, Brewster, 1993), donde las formas de individualización conviven con las lógicas y prácticas sindicales.

Una de las prácticas de individualización dentro de la GFT más utilizada han sido los SPR. Estos sistemas han sido vistos como prácticas de individualización al introducir una diferenciación salarial que busca romper las lógicas colectivas que suponen las acciones sindicales mediante la conformación homogénea del salario a través de la negociación colectiva.

3. Sistemas de pagos por rendimiento: propósitos, formas e impacto

Si bien los sistemas de pagos por rendimiento (SPR) no son una novedad, en los últimos años han cobrado impulso de la mano de los procesos de descentralización e individualización de las relaciones laborales. Los primeros análisis en la década del '70 identificaron dos propósitos principales para su implementación. Por un lado, la "función de gestión" se vincula con un aumento del control gerencial sobre los empleados con el objetivo de reducir los costos laborales, mejorando así la productividad. Por otro lado, la "función de mercado" se refiere a la necesidad de los gerentes de atraer, retener y motivar a aquellos empleados considerados adecuadamente calificados (Flanders, 1970).

No obstante, los SPR presentan una característica central organizada en función de hacer que una mayor proporción de la remuneración esté sujeta a criterios relacionados con el desempeño y los resultados, ya sea centrado en la empresa, el grupo de trabajo o el individuo (Marginson *et al.*, 2008). En general se distinguen tres formas de SPR: a) programas de remuneración individual, los cuales recompensan a los empleados en base

a la evaluación de su desempeño laboral realizada por un superior. Estos suelen ser los de mayor nivel de individualización y también los más comunes; b) los incentivos que establecen un vínculo entre la remuneración y la producción de los trabajadores, tal es el caso de trabajos a destajo, pagos por resultados, comisiones y bonificaciones; c) esquemas situados a nivel de la organización, como por ejemplo planes de participación en beneficios y participación en acciones, que recompensen a los empleados sobre la base del desempeño general de la empresa. Éstos últimos suelen ser anuales, y de menor importancia cuantitativa (Van het Kaar y Grünell, 2001; Ahlvik y Bjorkman, 2015, Edwards *et al.*, 2016).

La prevalencia de la función puede reflejarse en las diferentes formas que asumen. La forma "a" se vincula generalmente con una función de gestión, mientras que los SPR mixtos, con una función gerencial y una de mercado, frecuentemente se establecen en torno a una forma de carácter "b".

Los SPR suelen introducirse para mejorar el control de la administración sobre el proceso de trabajo y aumentar la productividad al estimular la competencia entre los empleados. Estos sistemas se encuentran en el centro de las estrategias de Recursos Humanos para decidir discrecionalmente sobre las políticas de remuneración mediante la descentralización, individualización y diferenciación de los pagos, lo cual se contrapone a las formas colectivas de fijación salarial que pretenden desarrollar los sindicatos (Barth *et al.*, 2012; Gittleman, 2014; Dølvik y Nergaard, 2011). En este sentido es que se entiende que los SPR pueden amenazar la seguridad de los ingresos de los trabajadores, generar una desigualdad entre las remuneraciones

percibidas, mientras que al mismo tiempo pueden socavar a los sindicatos, principalmente a través de la erosión de la identidad colectiva de los trabajadores y el compromiso con la organización obrera al tener efectos de motivación individual que debilitan a los representantes en el lugar de trabajo (Marginson et al, 2008; Heery, 2000; Wood, 1996; Nergaard et al, 2009; Tweedie et al, 2018).

Por otra parte, se ha encontrado evidencia acerca de las particularidades de las empresas norteamericanas, las cuales se caracterizan por la aceptación de mayores niveles y la implementación de más tipos de SPR, en comparación con otros países de Europa y Japón (Ferner y Almond, 2013). Las relaciones laborales de carácter individualista junto con el enfoque anti sindical de las empresas estadounidenses generarían las condiciones de posibilidad para el desarrollo los SPR en sus diferentes versiones (Appelbaum y Batt, 1994; Jacoby, 1997; Shibata, 2002; Ferner y Almond, 2013; Capelli y Conyon, 2018). En contraposición, en Alemania los sistemas individuales de remuneración variable fueron limitados por los poderes de los consejos de empresa y por normas sociales sobre los sistemas de remuneración, lo que llevaría a menores probabilidades de que estas firmas incorporen SPR (Muller, 1999; Kurdelbusch, 2002; Almond, 2011; Heywood y Jirjahn, 2014; Edwards et al, 2016).

También se ha abordado el estudio de los SPR a través de las diferencias existentes en su aplicación a diferentes grupos de empleados. Ferner y Almond (2013) observaron las diferencias entre los directivos y el área de mayor número de empleados, que estarían dadas por una “restricción institucional”. Los empleados de base o sindicalizados están

más limitados por las instituciones locales que los empleados directivos y, por tanto son menos alcanzados por alineación estratégica de sus casas matrices. Por otra parte, Dølvik y Nergaard (2011) utilizaron como criterio de comparación la pertenencia al sector industria o a los servicios. Hallaron que en Noruega los empleados de “cuello blanco” de servicios bancarios poseen diferenciaciones salariales debido a la implementación de más instrumentos de SPR, mientras que los empleados de “cuello azul” de empresas de producción de maquinaria tienen una mayor proporción de su salario atado a la negociación colectiva y por lo tanto sus diferenciaciones salariales se encuentran más restringidas.

4. El marco de las relaciones laborales en Argentina para los procesos de individualización en las EMN.

Argentina ha tenido una fuerte presencia de empresas extranjeras a lo largo de su historia, las cuales han mostrado tener una importancia central en la economía doméstica. Datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (ENGE-INDEC, 2014) muestran la alta transnacionalización de la economía, ya que, entre las 500 empresas de mayor facturación, 63% son firmas con participación de capitales extranjeros, con una participación del 77% en el valor agregado y 62% del trabajo asalariado. Por su parte, según datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), las filiales de empresas extranjeras que operan en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios son 1140 y su participación en el empleo representa

el 12% del total del empleo registrado (Fuente: MTEySS, 2015).

El sistema de relaciones laborales en la Argentina se ha caracterizado a lo largo de su desarrollo por tres elementos: a) Constitución de un modelo sindical de sindicato único por rama o actividad, b) Intervención estatal, que se canalizó por medio de la conformación de los actores del movimiento sindical y su perfil (otorgando o no personería gremial) y la homologación de acuerdos y Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y c) La extensión de la negociación colectiva centralizada por rama de actividad a través de lo cual se negocian salarios y condiciones de trabajo.

Sin embargo, la oleada neoliberal de los '90 alcanzó a modificar en parte la lógica de la negociación colectiva en dos aspectos. El primero supuso un pasaje del predominio de firmas de CCT y Acuerdos a nivel de rama o actividad al de una negociación colectiva a nivel de empresa. El segundo se vinculó con una transformación en los contenidos de la negociación. La descentralización de la negociación colectiva junto con los cambios en los contenidos negociados posibilitó una descentralización en la fijación de los salarios, pasando así a prevalecer la empresa como eje de su determinación.

Este proceso dio como resultado una configuración de la fijación salarial

en diferentes niveles. El primer nivel corresponde a una fijación salarial centralizada por actividad o rama, donde la misma es negociada entre las cámaras empresarias del sector y el sindicato, el segundo nivel de los acuerdos salariales corresponde a los negociados entre la empresa y el sindicato de actividad⁵.

5. Datos y metodología

El análisis que se presenta se inscribe en una metodología cuantitativa de abordaje y es el resultado de una encuesta aplicada a 83 filiales de EMN en Argentina, durante 2016⁶. El punto de partida para la realización de este trabajo fue el registro de las filiales y subsidiarias locales de las EMN con actividad en Argentina, lo que posibilitó posteriormente la aplicación de la encuesta. Esta fue dirigida a filiales locales con más de 20 empleados puesto que de acuerdo con la legislación laboral, estas podrían tener al menos 1 delegado sindical.

Las características centrales de las empresas que formaron parte del análisis pueden concentrarse en torno al país de origen, actividad, tamaño e ingreso al mercado local. En relación al país de origen, 40% de las firmas son de origen estadounidense, mientras que 47% corresponde a empresas cuya matriz se encuentra en Europa y las restantes

⁵ Debe considerarse que existe un nivel de centralización mayor donde el salario es fijado entre cámaras empresariales, gobierno y confederaciones sindicales y corresponde al Salario mínimo vital y móvil, que indica que ningún salario puede estar por debajo de este.

⁶ Se trata de una muestra no probabilística estratificada según el sector de actividad de las firmas, industria y servicios. No se incluyeron empresas del primario, debido a que no formaba parte de los objetivos analíticos del proyecto. Esta estratificación se realizó con la base de datos construida en el marco del proyecto a partir de lo cual se seleccionaron empresas en cada uno de los estratos. La encuesta fue realizada personalmente a personal de recursos humanos.

corresponden a otros países. En función de la actividad que desarrollan, 52% de las empresas encuestadas se encontraba en el sector servicios (se incluyen también las de comercio) y 48% en el sector industrial. Si se considera en términos de tamaño de las firmas en Argentina, la muestra se compone por 31% de empresas hasta 150 empleados, 25% corresponden a firmas medianas (entre 150 y 400 empleados) y 43% son de más de 400 empleados. En el caso de ingreso de las empresas al mercado local, la muestra se concentra en las firmas ingresadas entre 1990 y 2002, que representan 45% de la misma y se corresponde con la oleada de inversiones extranjeras que tuvo Argentina en esa década.

Para avanzar en el análisis sobre los SPR se construyeron dos indicadores. El primero es el de evaluación de desempeño, cuya forma más individualizante se corresponde con aquellas empresas que utilizan esta forma de control teniendo efectos sobre el salario de los trabajadores. La categoría denominada "Control" corresponde a aquellas formas donde se realizan evaluaciones pero esta no tiene un correlato en el salario o incentivos. La

última de las categorías son empresas que no realizan evaluaciones. El segundo de los indicadores se realizó tomando en consideración la conformación del salario y observando si el mismo tenía componentes variables. Así la primera categoría consideró si la conformación salarial tenía pagos variables asociados a cumplimientos de objetivos, productividad o calidad. Una segunda categoría para cuando tenía una parte variable como por ejemplo puntualidad o presentismo y la tercera cuando no se realizaban. A partir de estos dos indicadores se construyó un tercero que denominamos "Sistema de pagos por rendimiento" a partir del cual se elaboraron tres categorías. Así la intersección entre una evaluación individualizante y una conformación salarial con integración de pagos por rendimiento constituyó la categoría del mayor nivel de individualización (Individualización alta). En el otro extremo, los salarios sin pagos variables y con evaluación de control o sin evaluación conformó la categoría de "Baja Individualización". El resto de las combinaciones conformaron la categoría intermedia, tal como se observa en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Indicador de Sistemas de Pagos por Rendimiento

Evaluación	Conformación salarial		
	Pago por rendimiento	Otros pagos variables	Sin variables
Individualizante	Individualización salarial alta	Individualización Intermedia	Individualización Intermedia
Control	Individualización Intermedia	Individualización Intermedia	Baja Individualización
Sin evaluación	Individualización Intermedia	Baja Individualización	Baja Individualización

Fuente: Elaboración propia

En torno a las características de las empresas se establecieron dos dimensiones. Una que refiere a la configuración de la EMN y refiere a las variables de localización de la matriz, sector de actividad, tamaño a nivel mundial y local, año de inicio de las operaciones en la Argentina. La otra refiere a la gestión de la fuerza de trabajo y está conformada por la estrategia de R.R.H.H., la presencia sindical, el nivel de afiliación y la política hacia los sindicatos. Para el caso de "Estrategia de R.R.H.H." la variable fue construida tomando en consideración el nivel de autonomía de la filial local en relación a la política de recursos humanos y la integración del área a un dispositivo global. Cuando se desarrollaba una baja autonomía y se encontraba integrada se consideró como "integrada de control", lo cual es una categoría aproximada sobre el control que ejerce la casa matriz sobre el conjunto de las filiales. Por otra parte, sobre la presencia sindical se tuvo en cuenta la existencia de representación en la empresa. Se consideró "alta" en aquellas firmas que tenían en todos los establecimientos cuando la filial contaba con más de uno⁷. En torno a la política hacia los sindicatos, se tomaron como elementos centrales si la empresa negociaba con los sindicatos aspectos como salarios, cambios de categoría y jornada de trabajo. Al respecto, si se negociaba dos o más de estas categorías con el sindicato se consideró la política como negociadora.

El análisis de las relaciones entre este conjunto de variables y el indicador de SPR se testearon a partir de tablas de

contingencia en las cuales se analizan los resultados derivados de las pruebas chi cuadrado. Este test permite observar la existencia o no de asociación entre variables y el grado de significación estadística. En particular, en la aplicación de esta prueba la hipótesis nula que se testea es la de independencia entre variables, mientras que la hipótesis alternativa asume la existencia de relación. Para contrastar estas hipótesis se analiza la suma del cuadrado de las frecuencias observadas de cada una de las celdas en relación con las frecuencias esperadas, y siempre que el valor chi cuadrado obtenido sea mayor que el esperado, se rechazará la hipótesis de independencia entre las variables. Es importante mencionar que la existencia de asociación entre las variables no implica causalidad en la relación entre las mismas.

Junto con el coeficiente mencionado, se utilizó la prueba z, la cual se realiza a partir de un análisis de residuos estandarizados y normalizados, con el objetivo de testear la existencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable a partir de la pertenencia a determinados grupos. Asimismo, se plantean nuevamente un conjunto de valores teóricos frente a los que se testean los valores obtenidos para decidir la existencia o no de estas diferencias significativas. Este test permite también saber el sentido de la asociación entre grupos (positivo o negativo). 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

⁷ Cuando la empresa posee sólo una planta en Argentina y tiene representación sindical, se asume que esta se da en todos los establecimientos

es significativo al 1%. En el caso de que los valores Z antes mencionados sean negativos, implica que la relación es inversamente significativa. Por su parte, los grados de significación se dan en función de los niveles de sobre o sub representación de las categorías en torno a la media.

6. Un análisis sobre los pagos variables en EMN de Argentina

De lo expresado en torno a los antecedentes sobre los SPR, junto el relevamiento llevado adelante, pueden realizarse una serie de hipótesis para ser testeadas en este segmento del artículo:

a. La extensión de SPR estará determinado por el sector en el que se encuentren las firmas, siendo el de servicios donde se encuentran más extendidas estas prácticas.

b. El desarrollo de los SPR están determinados por el país de origen, siendo las EMN de EEUU las que muestran un nivel de determinación sobre la aplicación de las mismas.

c. La incorporación de las prácticas de SPR estará definida en gran medida por el tamaño de la empresa a nivel mundial como así también de la filial.

d. Las empresas ingresadas al mercado local luego de la década del '90 presentarán más posibilidades de incorporar prácticas de SPR.

e. Las empresas que tengan un nivel de control global sobre la gestión del trabajo por medio de una estrategia de RRHH integrada, desarrollarán mayores posibilidades de aplicar SPR.

f. El alcance de los SPR estará determinado por la presencia sindical y el nivel de afiliación en las empresas. En este sentido, es de esperar que allí donde exista presencia y los niveles de afiliación sean elevados la utilización de los SPR

serán menores.

g. La política de la empresa hacia los sindicatos tendrá incidencia sobre la adopción de los SPR en las filiales, ya que se espera que allí donde la política de la firma sea no negociadora se desarrollen más pagos por rendimiento.

La Tabla 1 muestra las características centrales de la muestra. El primer elemento a considerar en torno a los datos presentados en este cuadro es que el 41% de las firmas relevadas presentan SPR de individualización alta. Asimismo, puede destacarse que en un elevado número de empresas no hay representación sindical (35%), pero en el 47% de las firmas la afiliación sindical se encuentra en un alto nivel, del 61% o más.

El análisis que se presenta en el cuadro de referencia muestra que existen relaciones significativas entre los SPR y dos variables de cada una de las dimensiones tomadas en consideración: Tamaño a nivel mundial y Actividad para las de configuración, y Estrategias de RRHH y Política gerencial hacia los sindicatos en lo que refiera a la gestión de la fuerza de trabajo.

Para avanzar en el análisis se continuó a través del test Z, el cual sugiere algunas relaciones de interés para nuestros objetivos. Al respecto, el primer punto a destacar es que los SPR se encuentran sobrerrepresentados en las empresas de EEUU, ubicándose en el sentido de las hipótesis planteadas (47%). En esta misma dirección, se observa un test Z positivo y significativo entre las empresas de servicios, en tanto que dentro de esta variable se observa que las empresas industriales se destacan por un SPR de carácter intermedio y negativamente significativo en torno a los SPR de Individualización

Tabla 1
Relaciones y alcances de los SPR en torno a las variables de referencia, en %

Variables de referencia Individualización alta		Sistema de pagos por rendimiento				
		Individualización intermedia	Individualización baja	Total		
Configuración de la EMN	Localización de la Matriz	EE.UU	47 *	28 (*)	39	40
		Europa	38 (*)	52	53	47
		Otros	14	19	7 (*)	13
	Actividad **	Industria	29 (***)	67 (***)	57	48
		Servicios	70 (***)	33 (***)	42	52
	Tamaño a nivel Mundial **	<7.000	38 *	23	21	29
		7.000-30.000	17 (***)	57 (***)	39	35
		>30.000	44 *	19 (**)	39	36
	Tamaño Argentina	<150	35	38	21 (*)	31
		150- 400	23	19	32	25
		> 400	41	42	46	43
	Año de ingreso al mercado local	Antes de 1976	26	38	25	29
		Entre 1976-1989	12	5 (*)	25 **	14
		1990-2002	41	52	43	45
		Después de 2002	21 **	5	7	12
Gestión de la fuerza de trabajo	Estrategia de RR HH **	Integrada de control	41 *	14 (***)	39	34
		Control parcial	41	33	28	35
		Local	17 (***)	52 (***)	32	31
	Representación sindical	Sin presencia sindical	47 (***)	24 (*)	29	35
		Sólo en algunos establecimientos	32	38	29	33
		Alta	21 (**)	38	43 *	33
	Afilación sindical	De 0 al 20%	15**	24	29	34
		De 21 a 60%	21	19	18	19
		61% o más	35 (**)	57	54	47
	Política gerencial hacia los sindicatos ***	No negocia	68 (***)	29 (*)	25 (***)	43
Negocia		32 (***)	71 *	75 (***)	56	
Total SPR		41	25	34		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a EMN.

Nota: Los asteriscos especifican el grado de significatividad de las relaciones existentes entre las variables (χ^2) y entre las categorías de las mismas (Z): * al 10%; ** al 5%; *** al 1%. Los asteriscos entre paréntesis indican que la relación entre las categorías de las variables es negativa.

alta. Por otra parte, se observa que tanto las empresas de mayor y menor tamaño mundial muestran un nivel de individualización alto que se encuentra por encima de la media. Asimismo, es de destacar el nivel de significación que muestra el test Z en torno a las categorías vinculadas al ingreso al mercado. De esta forma, se observa que las firmas que ingresaron entre 1976 y 1989 tienen un nivel de individualización baja (25% vs 14%) a diferencia de las que lo hicieron luego de 2002 que muestran un elevado nivel de individualización alta, por arriba de la media (21% vs 12%).

Por otra parte, en el marco de la gestión de la fuerza de trabajo se puede observar que la individualización alta se da de manera significativa entre las firmas que tienen un control sobre las filiales (Integrada de control) donde llega al 41% y significativamente negativa entre las que tienen una estrategia local (17%), pero estas mismas muestran un SPR de individualización intermedia significativamente por encima de la media (52% vs. 31%). Otro de los elementos a destacarse es que el SPR de Individualización alta está asociado de manera estrecha (menos del 5% de significatividad) con la ausencia de representación sindical y con bajas tasas de afiliación sindical en la empresa. En esta misma dirección se puede ver que la imposición de los SPR de individualización alta se da de una manera significativa entre aquellas empresas cuya política sobresale por No negociar con los sindicatos (68%), en cambio allí donde hay una mayor negociación prevalecen niveles bajos de individualización (75% vs 56%).

7. Conclusiones

Este artículo se enfocó en la caracterización de los diferentes modelos de SPR implementados en filiales de EMN instaladas en Argentina a partir de la construcción de un indicador agregado sobre los SPR que contenía dos variables centrales para su análisis. La primera de estas variables es la evaluación de desempeño, la cual es considerada como un elemento de fuerte impacto sobre la individualización salarial, y la segunda corresponde a la conformación de los salarios, donde se observaron los componentes variables del mismo. La articulación entre estas dos variables se sintetizó en la creación de un indicador que permitió complejizar el análisis sobre la dinámica de los SPR en las empresas.

Asimismo, tomar como objeto de estudio a las EMN permite establecer la existencia de ciertas particularidades en torno al país de origen de cada una ellas. De esta manera, a partir de las relaciones establecidas por medio del Test Z, en el análisis se pudo observar cómo en torno a la variable del país de origen existía una relación significativa entre los procesos de individualización y las empresas de EEUU, afín con la primera hipótesis planteada.

En dirección a la hipótesis referida al sector de actividad de las empresas se pudo observar la relación existente entre las dos variables y también cómo en el sector servicios se encuentran más extendidas las prácticas de individualización. No obstante, en el sector industrial, como consecuencia de la extensión de pagos variables en el salario por productividad u objetivos, se destaca un nivel de individualización

intermedia.

También en torno a la hipótesis sobre el tamaño de la empresa abonada por los estudios internacionales se pudo ver que esta se cumple parcialmente, ya que no sólo las de mayor tamaño tienen SPR de individualización alta, sino que esto también se desarrollaba de manera significativa entre las de menor tamaño.

Un punto importante a remarcar es en torno al año de ingreso al mercado local. Aquí se vio que las empresas que ingresaron luego del 2002 cumplen con la hipótesis planteada en la medida que registran una alta correlación positiva con los SPR de individualización alta. Debe tenerse en cuenta que dichas filiales a su vez pertenecen al sector servicios y poseen un bajo nivel de sindicalización, factores que podrían estar explicando la situación presentada en mayor medida que el período de ingreso a la Argentina.

En función de la hipótesis planteada en torno a la estrategia de RRHH debe referirse en primer lugar que una estrategia integrada de control supone bajos niveles de autonomía para las filiales locales. En este sentido un mayor control por parte de la casa matriz implicó una relación significativa entre esta estrategia y los SPR de individualización alta, contrario a su vez a las que tienen mayor autonomía, donde se despliegan fuertemente los SPR de nivel intermedio.

Un elemento que se vislumbra claramente por medio del Test Z que va en la dirección de las hipótesis formuladas es aquella referida tanto a la presencia de representantes sindicales en las empresas como el nivel de afiliación. En este sentido, se han observado relaciones significativas en función de ausencia de representación sindical y bajos niveles de afiliación con la aplicación de SPR de individualización alta. En tanto que una presencia sindical

alta implica SPR de individualización baja, correspondiéndose con las posturas tradicionales que ven una pérdida de injerencia de los sindicatos allí donde se individualizan fuertemente los SPR. En esta misma línea, observamos como una política de no negociación con los sindicatos conlleva una individualización alta de los SPR.

A partir de toda esta evidencia, sostenemos que lo que se encuentra en el fondo del avance de la aplicación de los SPR con una fuerte individualización es una disputa entre el carácter colectivo del trabajo y del salario, y las formas y prácticas empresarias que buscan imponer condiciones de competencia y rendimiento entre los trabajadores con el fin de desvincularlos de sus formas de representación. Pero como a su vez también se observó, los sindicatos pueden resultar un freno al avance de estos procesos en el marco de la negociación, por ejemplo, al incorporar formas de variación salarial que impliquen lógicas más colectivas e introduzcan pagos salariales atados a la productividad u objetivos del conjunto de trabajadores de la empresa. A pesar de responder a lógicas contrapuestas, esta sería una manera posible de coexistencia entre la presencia sindical y las formas de individualización salarial.

Asimismo, y en virtud que las empresas multinacionales buscan homogeneizar su operatoria, y más específicamente la gestión de la fuerza de trabajo dentro de las que se encuentran los SPR, es importante también que allí se busque negociar con las firmas las condiciones de incorporación del conjunto de estrategias que estas buscan imponer en sus filiales. Es de esperar en este sentido, en el marco del actual contexto socioeconómico, un avance de las empresas por sobre las condiciones

laborales de los trabajadores, imponiendo condiciones para su operatoria. Al respecto, queda por observar hasta dónde avanzan estas nuevas prácticas y ejercer un control, por parte de los actores que intervienen en el espacio laboral, sobre ellas buscando frenar los impactos negativos que puedan tener sobre los trabajadores.

Referencias Bibliográficas

- Ahlvik, Catarina y Bjorkman, Ingmar (2015), Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. **International Business Review**, Volumen 24, No. 3, pp. 497-505.
- Almond, Phil (2011), Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, Año 21, No. 3, pp. 258-271.
- Antenas Collderram, Josep Maria (2008), Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia qué nuevas formas de solidaridad internacional? **Cuadernos de relaciones laborales**, Año 26, No. 1, pp. 35-55.
- Appelbaum, Eileen y Batt, Rosemary (1994), **The New American Workplace**, Estados Unidos, Cornell University Press.
- Arrowsmith, James y Marginson, Paul (2011), Variable pay and collective bargaining in British retail banking. **British Journal of Industrial Relations**, Año 49, No. 1, pp. 54-79.
- Barth, Erling, Bratsberg, Bernt, Haegeland, Torbjorn y Oddbjorn, Raaum (2012), Performance pay, union bargaining and within firm inequality. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Volumen 74, No. 3, pp. 327-362.
- Brewster, Chris (1993), Developing a "European" model of human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, Año 4, pp. 765-784.
- Cappelli, Peter y Conyon, Martin (2018), What Do Performance Appraisals Do? **ILR Review**, Volumen 71, No. 1, pp. 86-116.
- Dølvik, Jon Erik y Nergaard, Kristine (2011), Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. **Economic and Industrial Democracy**, Año 33, No. 2, pp. 267-293.
- Edwards, Tony (1998), Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study. **The International Journal of Human Resource Management**, Año 9, pp. 696-709.
- Edwards, Tony; Sánchez-Mangas, Rocío; Jalette, Patrice; Lavelle, Jonathan y Minbaeva, Dana (2016), Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. **Journal of International Business Studies**. Volumen 47, No. 8, pp. 991-1021.
- ENGE-INDEC (2014). **Encuesta Nacional a Grandes Empresas**. Argentina, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Ferner, Anthony y Quintanilla, Javier (2002), Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations. **European Journal of Industrial Relations**, Año 8, No. 3, pp. 243-51.
- Ferner, Anthony, Edwards, Tony y Tempel, Anne (2011). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals.

- Human relations**, Año 65, No. 2, pp. 163-187.
- Ferner, Anthony y Almond, Phil (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. **Human Resource Management Journal**, Año 23, No. 3, pp. 241-261.
- Flanders, Allan (1970), **Pay as an Incentive in Management and Unions: The Theory and Reform of Industrial Relations**, Inglaterra, Faber and Faber.
- Foulkes, Fred (1980), **Personnel Policies in Large Non-union Companies**. Estados Unidos, Prentice-Hall.
- Foulkes, Fred (1981), How top non-union companies manage employees. **Harvard Business Review** (Sept.-Oct.), pp. 90-96.
- Gittleman, Maury (2014), Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC. **ILR Review**, Volumen 68, No. 1, pp. 28-52.
- Guest, David (1987), Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, Año 24, pp. 503-521.
- Gunnigle, Patrick, Turner, Thomas y d'Art, Daryl (1998), Counterpoising collectivism: Performance-related pay and industrial relations in Greenfield sites. **British Journal of Industrial Relations**, Año 36, No. 4, pp. 565-79.
- Heery, Edmund (1997), Performance-related pay and trade union de-recognition. **Employee Relations**, Año 19, No. 3, pp. 208-221.
- Heery, Edmund (2000), Trade unions and the management of reward. En Geoff White y Jan Druker (Eds.), **Reward Management. A Critical Text**, (pp. 54-83). Inglaterra, Routledge.
- Hernández Romo, Marcela (2014), Alternativas para el análisis de las multinacionales. ¿Hacia dónde va el Neo-institucionalismo? **Revista Trabajo**, Año 8, No. 12, pp. 24-64.
- Heywood, Jhon y Jirjahn, Uwe (2014), Variable Pay, Industrial Relations and Foreign Ownership: Evidence from Germany. **British Journal of Industrial Relations**. Volumen 52, No. 3, pp. 521-552.
- Jacoby, Sanford (1997), **Modern Manners: Welfare Capitalism since the New Deal**. Estados Unidos, Princeton University Press.
- Kurdelbusch, Antje (2002), Multinationals and the rise of variable pay in Germany. **European Journal of Industrial Relations**, Año 8, No. 3, pp. 325-349.
- Léonard, Evelyne, Pulignano, Valeria, Lammare, Ryan y Edwards, Tony (2014). Multinational corporations as political players. **Transfer**, Año 20, No. 2, pp. 171-182.
- Marginson, Paul, Arrowsmith, James y Gray, Molly (2008), Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared. **Human Resource Management Journal**, Año 18, No. 4, pp. 327-346.
- Muller, Michael (1999), Human resource management under institutional constraints: the case of Germany. **British Journal of Management**, Año 10, pp. 31-44.
- Nergaard, Kristine, Dølvik, Jon, Marginson, Paul, Arasanz Díaz, Juan y Bechter, Barbara (2009). Engaging with Variable Pay: A Comparative Study of the Metal Industry. **European Journal of Industrial Relations**, Año 15, pp. 125-146.
- Purcell, John (1987), Mapping management styles in employee relations. **Journal of Management Studies**, Año 24, pp. 533-548.

- Shibata, Hirnichi (2002), Wage and performance appraisal systems in flux: a Japan–United States comparison. **Industrial Relations**, Año 41, No. 4, pp. 629–652.
- Trif, Aurora y Geary, John (2016), The purpose of variable pay schemes and trade unions. **Employee Relations**, Año 38, No. 2, pp. 182-199.
- Tweedie, Dale; Wild, David; Rhodes, Carl y Martinov-Bennie, Nonna (2018), How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. **International Journal of Management Reviews**, Volumen 20, No. 2, pp. 205-231.
- Van Het Kaar, Robbert y Grünell, Marianne (2001), Variable pay in Europe. **EIR Observer**, Año 3, No. 1, pp. 1-8.
- Vernon, Guy y Rees, Chris (2001). Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, Año 19, No. 1, pp. 149-179.
- Wood, Stephen (1996), High Commitment Management and Payment Systems. **Journal of Management Studies**, Año 33, pp. 53–77.