

# Transferencia y difusión de prácticas en la gestión del trabajo: filiales de empresas multinacionales en Argentina

DOI: 10.5377/eya.v15i2.17195

Recibido: 30/08/2023

Aceptado: 28/11/2023

Marcelo Delfini<sup>1</sup>

Johana Herrera Gudiño<sup>2</sup>

Ana Drolas<sup>3</sup>

## Resumen

Este estudio se basa en una investigación empírica realizada en 83 filiales de empresas multinacionales (EMN) establecidas en Argentina, durante los años 2016 y 2017. Pretende analizar la transferencia y difusión de prácticas de gestión del trabajo a través de la relación entre la filial local y su matriz. Se emplea el Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples y el Análisis de Clúster para identificar grupos de firmas según la transferencia y difusión de prácticas de empleo. Se realizan pruebas de Chi cuadrado y residuos estandarizados para establecer relaciones con variables como país de origen, actividad, tamaño de la empresa, entre otras. Algunos resultados revelan una baja influencia de aspectos institucionales en las transferencias y destaca la difusión de prácticas de involucramiento y fidelización de empleados.

*Palabras claves:* prácticas de gestión del trabajo, empresas multinacionales, filiales, estrategia organizacional.

**JEL:** D21, F23, L22

---

1 Investigador, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CONICET, <https://orcid.org/0000-0003-0047-6888>, Correo electrónico: mdelfini@conicet.gov.ar Buenos Aires, Argentina.

2 Becaria doctoral, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento – UNGS, <https://orcid.org/0000-0002-0848-683X>, Correo electrónico: jhgudino@campus.ungs.edu.ar Buenos Aires, Argentina.

3 Investigadora, Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CEIL, <https://orcid.org/0000-0002-3391-332X>, anadrolas@gmail.com Buenos Aires, Argentina.

# Transfer and dissemination of labor management practices: subsidiaries of multinational companies in Argentina

DOI: 10.5377/eya.v15i2.17195

Received: 30/08/2023

Accepted: 28/11/2023

Marcelo Delfini<sup>1</sup>

Johana Herrera Gudiño<sup>2</sup>

Ana Drolas<sup>3</sup>

## Abstract

This study is based on empirical research conducted in 83 subsidiaries of multinational enterprises (MNEs) established in Argentina, during 2016 and 2017. The objective is to analyze the transfer and adaptation of work management practices through the relationship between the local subsidiary and its parent company. Multiple Correspondence Analysis and cluster analysis are employed to identify groups of firms based on the transfer and diffusion of employment practices. Chi-square tests and standardized residuals are conducted to establish relationships with variables such as country of origin, industry, company size, among others. Some results reveal a low influence of institutional factors on transfers and highlight the diffusion of employee involvement and retention practices.

*Keywords:* work management practices, multinational companies, subsidiaries, organizational strategy.

**JEL:** D21, F23, L22

---

1 Researcher, National Council for Scientific and Technical Research – CONICET, <https://orcid.org/0000-0003-0047-6888>, Email: mdelfini@conicet.gov.ar Buenos Aires, Argentina.

2 Doctoral scholar, Institute of Industry, National University of General Sarmiento – UNGS, <https://orcid.org/0000-0002-0848-683X>, Correo electrónico: jhgudino@campus.ungs.edu.ar Buenos Aires, Argentina.

3 Researcher, Center for Labor Studies and Research of the National Council for Scientific and Technical Research–CEIL, <https://orcid.org/0000-0002-3391-332X>, anadrolas@gmail.com Buenos Aires, Argentina.

## I. Introducción

---

El proceso de globalización iniciado hace varias décadas, se caracteriza por la influencia dominante de las empresas multinacionales (EMN)<sup>4</sup> sobre los frágiles sistemas políticos, económicos, sociales y territoriales de los países en desarrollo (Silveira, 2009). Se sostiene que el funcionamiento del sistema global se basa en la intensidad de las prácticas transnacionales implementadas por las EMN, lo cual ha dado lugar a posibles formas de capitalismo global de los últimos años, abandonando la mirada Estado-céntrica<sup>5</sup>. Así, las EMN han sido actores predominantes de la economía mundial, convirtiéndolas en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas productivas y de empleo, tanto a nivel sectorial como en el modelo económico vigente.

Dentro de este contexto general, se enmarcan algunos estudios que investigan a las multinacionales, las relaciones entre sus casas matriz y las subsidiarias, así como las diversas configuraciones que se desarrollan entre ellas, pudiendo variar desde las relaciones jerárquicas de poder, en las cuales la matriz ejerce un control centralizado sobre la EMN, hasta configuraciones más horizontales en las que los cambios se derivan de la interacción entre las diferentes filiales y la matriz, otorgando así mayor autonomía a la filial. En consecuencia, cobra importancia la forma y dirección en que se lleva a cabo la transferencia y la difusión (TyD) de las prácticas de gestión del trabajo (PGT)<sup>6</sup>, influyendo en el desarrollo, crecimiento y competitividad de la firma a nivel global y en sus filiales, además en el formato que adquieren las prácticas a nivel global y local (Chiang et al., 2016).

La convergencia de los cambios políticos, tecnológicos y organizativos ha impulsado un proceso de transformación que ha reconfigurado los lineamientos internos de las EMN y ha permitido cambios en la lógica de toma de decisiones, posibilitando la aparición de enfoques novedosos y generando nuevas formas de establecer PGT. De este modo, las relaciones entre la casa matriz y las subsidiarias han evolucionado de un enfoque de control administrativo y directivas descendentes hacia formulaciones más horizontales.

---

4 Si bien existen diversas definiciones sobre EMN (ONU, PNUD, OCDE, OIT, Etc.), para el presente análisis nos referimos a aquellas firmas extranjeras, con actividades en dos o más países, con al menos 500 empleados a nivel mundial. Para el caso específico que se aborda en este artículo, se trata de empresas cuyas casas matrices se encuentran fuera de Argentina y tienen al menos una filial en este país.

5 Se refiere a una perspectiva de análisis que sitúa al Estado en el centro, al examinar diversos fenómenos sociales, políticos, económicos y territoriales, en este enfoque, se atribuye una importancia primordial al papel del Estado en la configuración de las dinámicas globales. En contraste, las prácticas capitalistas globales implican un cambio de paradigma al alejarse de esta mirada Estado-céntrica. La principal diferencia entre estas radica en que las EMN, emergen como actores destacados, ejerciendo una influencia dominante en los sistemas políticos, económicos y sociales de los países en desarrollo. En este contexto, el funcionamiento del sistema global se basa en las intensas prácticas transnacionales implementadas por las EMN, marcando una transición hacia formas de capitalismo global que van más allá de la mirada tradicional centrada en el Estado.

6 A lo largo de este trabajo se usa PGT y prácticas de empleo de manera indistinta. Ambos términos están relacionados con la gestión de Recursos Humanos.

En la literatura, se reconoce que la TyD (consideran ambos términos como intercambiables) de PGT se ha convertido en un imperativo empresarial moderno, donde se emplean prácticas más eficaces posibles para alcanzar y mantener la competitividad (Ahlvik & Björkman, 2015; Evans, Pucik & Björkman, 2011; Horwitz, 2011; Thomas & Lazarova, 2013). Esto implica no sólo la transferencia de prácticas probadas desde la casa matriz hacia sus filiales extranjeras, sino también la difusión de prácticas desarrolladas y consideradas efectivas en una filial extranjera hacia la matriz y/o a otras filiales dentro de la red (Doz, Santos & Williamson, 2001; Edwards et al., 1999; Hocking et al., 2007). Asimismo, cada transferencia enfrenta su propio conjunto de desafíos y niveles de complejidad. Por ejemplo, en el caso de la TyD desde la matriz hacia las filiales, pueden surgir diversas resistencias vinculadas a aspectos culturales, normativos e institucionales en los que se busca su incorporación (Ahlvik & Björkman, 2015; Bartram & Cregan, 2003; Edwards et al., 2005; Ferner et al., 2001)

La relevancia de tomar a las EMN y la transferencia de PGT se fundamenta, en primer lugar, en el crecimiento excepcional de estas firmas y el correspondiente aumento en el número de sus filiales extranjeras (Brenner, 2009; Birkinshaw & Prashantham, 2012), esto las posiciona como actores centrales para examinar las formas adoptadas en la gestión y organización del trabajo, así como el impacto a nivel local en donde se encuentran instaladas. En segundo lugar, examinar la dirección existente en la TyD de las PGT, permite analizar la autonomía que poseen las filiales y determinar la posición que ocupan dentro de la EMN, facilita comprender el proceso de toma de decisiones y evaluar hasta qué punto se incorporan prácticas que promueven los procesos de estandarización. En tercer lugar, es importante destacar que la gran mayoría de los estudios sobre TyD de PGT se han llevado a cabo en países occidentales (Chiang et al. 2016) lo que evidencia una brecha en la investigación con relación a las filiales de países latinoamericanos y en particular a las filiales de Argentina.

Dado que la configuración organizacional está influenciada por diversos factores (Birkinshaw & Pedersen, 2009; Edwards et al., 2007; Ferner et al., 2001) se pretende establecer las relaciones existentes en torno a: i) el país de origen de la EMN; ii) el sector de actividad; iii) las lógicas de control organizativo; iv) la presencia de mecanismos intermedios de toma de decisiones; v) la internacionalización del área de recursos humanos; vi) la exposición de cada filial al mercado mundial y vii) el grado de transnacionalización de la EMN, considerando la cantidad de filiales en todo el mundo. Para lograrlo, se toma como enfoque las prácticas recibidas y las transferidas generadas por las filiales en relación con las PGT, específicamente en los siguientes aspectos: 1) salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa; 2) involucramiento y fidelización de empleados; 3) sistemas de capacitación y 4) prácticas relacionadas con los sindicatos.

Este estudio se fundamenta en una investigación empírica realizada a través de una encuesta a 83 filiales de EMN, establecidas en Argentina. El objetivo es analizar el proceso de toma de decisiones en relación con la adopción de prácticas de gestión en las filiales locales, tanto provenientes de otras filiales o la casa matriz, como aquellas prácticas locales que son transferidas a la casa matriz u otras subsidiarias.

Para alcanzar este objetivo, se utiliza como metodología la técnica de Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM) que permite identificar diferentes grupos relacionados con la transferencia de prácticas de empleo entre las matrices y sus filiales. El AFCM se complementa con un análisis de clúster, mediante el cual es posible diferenciar distintos grupos de firmas en función de la recepción de prácticas por parte de las filiales, así como del desarrollo y difusión de prácticas de gestión desde la filial local hacia otras filiales y/o la casa matriz.

Una vez que se han definido los grupos resultantes, se emplea el test de Chi cuadrado y residuos estandarizados para establecer las relaciones estadísticamente significativas entre estos grupos y otras variables que influyen en los procesos de TyD, tales como el país de origen, el sector de actividad, el tamaño de la firma, la integración del área de recursos humanos, el grado de transnacionalización, la existencia de servicios compartidos dentro de la EMN y el nivel de ventas en el mercado interno.

## II. Marco teórico

---

### 2.1 La transferencia y difusión de prácticas de gestión del trabajo en Empresas Multinacionales (EMN)

---

En los últimos años, se ha observado una amplia bibliografía académica que destaca la importancia fundamental de la Gestión del Trabajo para las firmas (Almond, et al 2005; Belinzón et al. 2013; Delfini, 2020; Delfini & Erbes, 2012; Delfini & Roitter, 2007; Edwards, et al. 2005; Ferner et al 2011; Pudelko & Harzing, 2008). Dentro de las EMN, la Gestión del Trabajo puede dar lugar a la estandarización de prácticas o seguir una lógica de localización teniendo en cuenta diversos factores y circunstancias.

La estandarización en el contexto de las empresas multinacionales se refiere comúnmente a la homogeneización de las prácticas de gestión de las subsidiarias extranjeras en línea con las prácticas de la casa matriz. En contraste, la localización implica que las filiales adopten las prácticas de gestión utilizadas por las firmas nacionales en los respectivos países de acogida (Pudelko & Harzing, 2008).

En el ámbito de la Gestión del Trabajo, se observa que las EMN buscan lograr la estandarización mediante la transferencia de prácticas desde la matriz hacia sus filiales en el extranjero. Lo cual, intenta garantizar que las prácticas de gestión del empleo en las subsidiarias sean más similares a las empleadas en el país de origen que a las prácticas locales del país anfitrión. Por otro lado, la transferencia de prácticas de gestión a las filiales en el extranjero se encuentra limitada por las diferencias en las características culturales e institucionales, forzando a las empresas multinacionales a localizar sus prácticas (Ferner & Quintanilla, 2002; Vernon & Rees, 2001).

Con relación a las motivaciones que impulsan a las EMN a llevar a cabo transferencias de PGT, existen diferentes corrientes que buscan explicar las causas detrás de la globalización de las for-

mas de organización del trabajo. En este sentido, se presentan diversas perspectivas que intentan analizar este fenómeno. La primera de ellas se relaciona con la teoría de Dunning (1980) y la centralidad basada en *recursos*, considerando que estas prácticas constituyen una fuente de ventajas de “Propiedad” o capacidades específicas de la firma que pueden ser aprovechadas en diferentes mercados (Hymer, 1976). Además, estas prácticas deben estar alineadas con la estrategia general de la matriz y ser implementadas a través de las subsidiarias para lograr una ventaja competitiva (Barney, 1991). No obstante, se sostiene que en la actualidad las EMN deben estar abiertas a recibir prácticas desarrolladas en otras filiales, más allá de aquellas iniciadas en las casas matrices (Tregaskis et al., 2010; Thomas & Lazarova, 2013; Thory, 2008)

Otra corriente tiene como eje principal, la *internacionalización*, que se centra en la influencia del enfoque estratégico de las multinacionales en la TyD de prácticas. Esto está determinado por el grado en que las estrategias internacionales de las multinacionales se orientan hacia la integración global “estandarización” o hacia la capacidad local de las subsidiarias “localización” (Pudelko & Harzing, 2008; Rosenzweig, 2006; Smale et al., 2013). En el caso de la estandarización, se ha demostrado que las multinacionales buscan integrar estrechamente sus operaciones globales mediante la estandarización de las prácticas de gestión de recursos humanos, transfiriéndolas desde la matriz hacia sus filiales. Como resultado, las prácticas de empleo en las filiales tienden a ser más similares a las del país de origen que a las de las firmas locales (Ferner et al., 2001; Che Rose & Kumar, 2007). Tal énfasis en esta forma de transferencia implica que la casa matriz es menos propensa a respaldar la difusión inversa desde las subsidiarias.

Por otra parte, la corriente de *costo de transacción* se basa en el análisis de costos-beneficios. En este sentido, la transferencia de prácticas desde la matriz hacia las subsidiarias se fundamenta frecuentemente en la hipótesis de que las EMN son organizaciones jerárquicamente controladas que buscan alcanzar eficiencia a nivel global. Por lo tanto, se llevan a cabo este tipo de transferencias de prácticas de empleo con el objetivo de mejorar la coordinación (Budhwar & Sparrow, 2002; Martínez & Ricks, 1989) y promover el aprendizaje organizacional mediante economías de escala y alcance (Schmitt & Sadowski, 2003). También se busca fomentar una cultura corporativa común (Rosenzweig & Nohria, 1994; Smale et al., 2013). No obstante, es importante señalar que la transferencia desde la matriz hacia las subsidiarias puede implicar costos significativos (Teece, 1981) como recursos adicionales de capacitación y un mayor tiempo de implementación en las subsidiarias. En contraste, la difusión inversa de las prácticas de empleo desde las subsidiarias hacia la matriz puede generar una variedad de beneficios organizacionales para la EMN en su conjunto (Edwards & Tempel, 2010; Thory, 2008).

La teoría de *dependencia de recursos* destaca que existe una mayor probabilidad de que la matriz transfiera las PGT a las filiales, cuando estas últimas tienen un mayor grado de dependencia de la matriz, lo que facilita el control (Martínez & Ricks, 1989; Myloni et al., 2007). Este proceso se desarrolla a través de mecanismos formales de control, como la coordinación internacional de recursos humanos. Sin embargo, también puede haber situaciones en las que la matriz decida no transferir ciertas prácticas a las subsidiarias con el fin de mantener el control sobre ellas (Chen, Chen, & Ku, 2012).

En el ámbito de la *teoría institucional*, se plantea que tanto la matriz como las filiales están sujetas a diversas presiones institucionales que influyen en las prácticas de empleo que deben implementar, adoptando diferentes formas en función de la adaptación requerida en diversos contextos (DiMaggio & Powell, 1983; Rosenzweig & Nohria, 1994; Scott, 2013). Dentro de esta corriente se sostiene que las organizaciones que operan en un mismo entorno (ubicación) tienden a adoptar prácticas similares y, por ende, se vuelven isomorfos entre sí (DiMaggio & Powell, 1983). Por otro lado, una cierta diversidad de prácticas dentro de una multinacional puede resultar beneficiosa para las filiales individualmente, especialmente cuando imitan las prácticas de los competidores líderes a nivel local o global en el país anfitrión (Rosenzweig, 2006; Wood et al., 2014).

Los elementos antes mencionados constituyen marcos conceptuales utilizados para analizar las lógicas subyacentes a las transferencias de PGT en el contexto global de las EMN. Considerando estos marcos como referencia, los estudios que examinan el comportamiento de las EMN en relación con la TyD de PGT han abordado diversos fenómenos, como *la dirección o sentido de la transferencia, las prácticas específicas transferidas, los roles desempeñados por las unidades de transferencia, las PGT transferidas y difundidas, y cómo el contexto del país anfitrión afecta la transferencia y la difusión* (Chiang et al., 2016).

En este sentido, se han realizado diversos análisis para identificar las variables que podrían explicar estos procesos, incluyendo el país de origen de la EMN, el sector de actividad en el que opera, la antigüedad de la firma en el país anfitrión, el nivel de transnacionalización de la EMN, el grado de control ejercido por la matriz y el nivel de integración global del área de recursos humanos (Ferner et al., 2004; Ferner et al., 2011; Belizón et al., 2013).

## 2.2 Dirección de las transferencias en las EMN

---

Las PGT que son transferidas y difundidas pueden abarcar una amplia gama de aspectos incluyendo la lógica de recompensas individuales, evaluaciones de desempeño, capacitación e inducción, organización del trabajo, desarrollo profesional y participación de los empleados, así como aquellas vinculadas a las relaciones laborales (Chiang & Birtch, 2012; Chiang & Birtch, 2010; Lunnan et al., 2005; Mellahi et al., 2016; Ortiz & Llorente-Galera, 2008; Sayim, 2010; Vo & Stanton, 2011).

Dentro del contexto de las EMN, la dirección de la transferencia puede ser clasificada en tres tipos: transferencia hacia adelante, cuando la casa matriz transfiere y difunde prácticas hacia las filiales; transferencia horizontal, cuando las prácticas son generadas y transferidas entre las propias filiales; y transferencia invertida, cuando las prácticas son desarrolladas por las filiales y la matriz adopta dichas prácticas (Birkinshaw & Pedersen, 2009; Chiang et al., 2016; Edwards et al., 2005). Los elementos relacionados con la dirección de las prácticas son de especial interés considerando su articulación con el perfil de la multinacional a nivel global y las filiales a nivel local. En este sentido, la transferencia hacia adelante tiene como objetivo asegurar un proceso de homogeneización de prácticas impuestas por las casas matrices, al tiempo que se ajustan al grado de control ejercido por la matriz sobre sus filiales y centralizan la toma de decisiones en la matriz.

Este formato de transferencia ha sido predominante en el contexto de las EMN, sin embargo, en estudios recientes se ha introducido el concepto de “reverse diffusion” / “difusión inversa” para comprender las transformaciones que ocurren en relación con las transferencias desde las filiales (Edwards & Ferner, 2004; Edwards et al 2005). La idea misma de este concepto es establecer una diferenciación de los argumentos que sostienen una direccionalidad única en la imposición de prácticas de empleo y relaciones laborales, es decir, la imposición de prácticas desde la matriz hacia las filiales (Ferner, 1997; Whitley, 1999). Asimismo, las transferencias realizadas entre las filiales están influenciadas por la intervención de la casa matriz, que también puede adoptar una práctica desarrollada en una filial. Este tipo de transferencia puede ocurrir en el marco de una integración de las gerencias de recursos humanos a nivel global y puede conducir a la difusión de mejores prácticas a nivel multinacional (Pudelko & Harzing, 2008).

Por otra parte, y más allá de la naturaleza jerárquica que estas estructuras multinacionales pueden tener, es posible observar la organización de la EMN en función de distintos niveles jerárquicos que pueden establecerse en las firmas globales. Esto implica considerar el papel que una filial puede desempeñar en el marco de la firma, ya sea asumiendo responsabilidades en la toma de decisiones a nivel regional o en relación con productos o servicios.

De acuerdo con lo anterior, los procesos de regionalización han generado la necesidad de una reorganización territorial en las EMN y han conducido a estas firmas a llevar a cabo reestructuraciones a nivel regional y a medida que se desarrollan los negocios en este nivel han establecido estructuras organizativas regionales en las cuales una filial asume el rol de coordinadora (Rugman & Verbeke, 2004). En consecuencia, es de esperar que las unidades de las EMN dentro de una región determinada evolucionen de manera similar y sean responsables de coordinar y/o generar transferencias de prácticas (Brewster, 1993; Scholz & Böhm, 2008; Weinstein & Obloj, 2002).

### **2.3 Factores que inciden en la transferencia y difusión de prácticas de empleo**

Las modalidades de transferencia y difusión de PGT pueden estar sujetas a la influencia de una serie de factores, los cuales han sido resumidos en la literatura especializada como variables explicativas. Estas variables incluyen el país de origen de la EMN, el sector de actividad en el que opera, las lógicas de control organizativo, los regímenes institucionales del país de acogida, la existencia de instancias intermedias de toma de decisiones, la integración internacional del área de recursos humanos, la exposición al mercado mundial de cada filial y el grado de transnacionalización de la EMN en términos de número de filiales que posee a nivel mundial (Edwards et al., 2019; Ferner et al., 2011; Festing & Tekieli, 2018; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu, 2019; Zhu et al., 2014).

El país de origen de una EMN juega un papel fundamental en la explicación de la dirección y el sentido de las transferencias, dado que puede influir en el grado de control y centralización ejercido por la casa matriz sobre las filiales, así como en el nivel de autonomía delegado a las subsidiarias en la generación de prácticas de empleo (Almond et al., 2005; Edwards & Ferner, 2004; Fenton-O’Creedy et al., 2008; Ferner et al., 2011; Myloni et al. 2007; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu,

2019). Edwards et al. (2006) observan que las filiales a menudo enfrentan presiones del centro corporativo para adoptar las prácticas del país de origen. Las investigaciones realizadas también han revelado que las EMN estadounidenses tienden a transferir prácticas de gestión a sus filiales con la intención de que sean aplicadas sin cambios significativos (Ferner et al. 2004; Hamill, 1984; Harzing, 1999). En este sentido, Almond et al. (2005) sostienen que las empresas norteamericanas tienden a estar más estandarizadas, formalizadas y centralizadas en relación con la formulación de políticas internacionales, en comparación con las EMN de otras nacionalidades. Por otro lado, se ha observado que las empresas europeas son menos centralizadas y concentran menos el poder de decisión en la casa matriz, lo que favorece la difusión invertida de prácticas de empleo y su horizontalización (Hamill, 1984; Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Singh et al., 2016).

Los estudios realizados en diferentes países europeos resaltan la importancia de considerar el sector como un factor central para explicar el carácter de las transferencias de prácticas de empleo (Bechter, et al, 2012). Al respecto, el sector industrial presenta ciertas complejidades que conducen a un mayor nivel de centralización en la toma de decisiones y, por consiguiente, a una búsqueda de estandarización de prácticas lo que implica procesos de transferencia hacia adelante (Myloni et al., 2007).

Otro factor relevante se relaciona con el tamaño y la dispersión geográfica de la EMN. Se ha demostrado que las grandes multinacionales ponen un mayor énfasis en los controles en comparación con las pequeñas empresas multinacionales (Borkowski, 1999; Kihn, 2008). En esta dirección, Bélanger et al. (2013) sostienen que la EMN tiene que idear estructuras y redes organizacionales para interactuar con numerosas subsidiarias ubicadas en diferentes contextos locales, con el objetivo de lograr una coordinación eficiente. Por lo tanto, a mayor amplitud y extensión de la EMN, mayor será la necesidad de control. En consecuencia, se puede suponer que a medida que una EMN se expanda a nivel global se incrementará la importancia del control y la centralización de la gestión será mucho más importante frente a la necesidad de avanzar hacia un proceso de homogeneización.

Tomando en consideración los elementos señalados, se pueden formular una serie de hipótesis para puntual de las filiales argentinas:

**Hipótesis 1.a:** la dirección que toman las transferencias de prácticas de empleo están relacionadas con el país de origen, siendo en las empresas de EE UU donde prevalece el sentido hacia adelante y en las europeas la difusión invertida u horizontales.

**Hipótesis 1. b:** las filiales argentinas vinculadas al sector manufacturero reciben un mayor número de prácticas de empleo provenientes de la casa matriz en comparación con las prácticas generadas y transferidas internamente.

**Hipótesis 1.c:** existe una asociación positiva entre el tamaño global de las EMN y la transferencia hacia adelante en las filiales argentinas, independientemente del país de origen de la empresa.

**Hipótesis 1.d:** las filiales locales en Argentina que forman parte de EMN altamente transnacionalizadas tienen una menor probabilidad de transferir sus prácticas de empleo hacia otras filiales o casas matrices.

## 2.4 Relaciones entre filiales y nivel de transnacionalización de la EMN

---

Las transferencias de prácticas de empleo pueden ser ejecutadas desde la casa matriz o desde aquellas firmas que poseen niveles intermedios de toma de decisiones como una filial que concentra las decisiones regionales o aquellas que lo hacen en relación con productos o servicios (Ferner et al., 2011). En el caso de EMN diversificadas y ampliamente extendidas a nivel global, es común encontrar estructuras organizacionales intermedias que dividen la firma en subunidades responsables de controlar un conjunto de filiales y encargadas de transferir y difundir las PGT. Este elemento conforma una transferencia hacia adelante e inhibe la creación y difusión de prácticas en las filiales (Belizón et al., 2016; Ferner et al., 2011; Zhu, 2019). Asimismo, las EMN que cuentan con servicios compartidos en diferentes áreas tienen una mayor probabilidad de utilizar un formato de transferencia hacia adelante.

Dentro de las perspectivas que buscan analizar el proceso de transferencia y difusión de PGT es importante considerar el carácter internacional que asume la gestión de recursos humanos, a razón del papel importante que desempeña en la difusión de la cultura corporativa a nivel global actuando como un “aglutinante corporativo” (Evans, 1992). Se sostiene que a medida que se logra un mayor grado de integración de la gestión de recursos humanos es de esperar que se produzca una transferencia de prácticas desde el centro corporativo hacia las demás unidades, lo que impulsa la adopción de prácticas globales (Edwards et al., 2013; Ferner et al., 2011).

Otra dimensión relevante presente al observar las lógicas de transferencia de PGT en ENM es la estrategia adoptada por la EMN con respecto a sus filiales en términos de orientación comercial. Algunos estudios han demostrado que “la incidencia de la matriz sobre las subsidiarias será mayor en los casos en que se desarrolle una competencia a nivel mundial y menor cuando esa competencia sea a nivel local” (Delfini, 2011, p.175). En este sentido, las firmas cuyas estrategias se centran en obtener rentas locales a través del mercado interno del país de acogida tendrán mayores posibilidades de generar prácticas vinculadas a ese país y transferir al resto de las subsidiarias, en contraste con aquellas que buscan obtener rentas a través de las exportaciones y están sujetas a la competencia internacional. En esta línea, las filiales de las EMN pueden clasificarse según su estrategia local y su vinculación con el mercado de la siguiente manera: a) estrategias orientadas al mercado interno; b) estrategias orientadas al mercado interno con una baja orientación exportadora; c) estrategias diversificadas, en las que un alto porcentaje de sus ventas corresponden a exportaciones (López & Chudnovsky 2001).

A continuación, se presentan las hipótesis formuladas con base en estas evidencias:

**Hipótesis 2.a:** la existencia de niveles organizacionales intermedios entre la filial y la casa matriz, como divisiones o filiales regionales, contribuye a un predominio de las transferencias hacia adelante.

**Hipótesis 2.b:** la integración dentro de la EMN a través de un área internacional de recursos humanos se asocia positivamente con las transferencias hacia adelante.

**Hipótesis 2.c:** las EMN que cuentan con servicios compartidos implementan estrategias de TyD hacia adelante.

**Hipótesis 2.d:** las filiales con altos niveles de exportación se asocian positivamente con transferencias hacia adelante.

### III. Metodología

El presente análisis se enmarca en una metodología de investigación cuantitativa basada en los resultados de una encuesta aplicada a 83 filiales de EMN en Argentina entre los años 2016 y 2017. La encuesta estuvo dividida en seis bloques: el primer bloque, permitió recopilar información general sobre la empresa (razón social, actividad, inicio de actividades, país de origen del principal inversionista, cantidad de filiales y empleados a nivel mundial, distribución de empleados a nivel regional, división regional para las operaciones, concentración de decisiones a nivel regional, cantidad y distribución de empleados, plantas y oficinas comerciales en la filial argentina). Los siguientes bloques permitieron recopilar información sobre la filial argentina: características del empleo, relaciones laborales, organización del trabajo, gestión de actividades y gestión de recursos humanos, este último, se estructuró en función de la EMN y de la filial.

Para llevar a cabo el trabajo de campo, se recopiló información sobre las filiales y subsidiarias locales de las EMN que operan en Argentina permitiendo la posterior aplicación de la encuesta en las instalaciones de las firmas definidas en el estudio. Se determinó como criterio la participación de gerentes de recursos humanos de filiales con una plantilla de más de 20 empleados con el fin de obtener respuesta sobre la inclusión.

La selección de las firmas se llevó a cabo mediante una estratificación basada en el sector de actividad, sin embargo, esta selección no representa una muestra probabilística. En consecuencia, la muestra es útil para analizar las características de la subpoblación de firmas seleccionadas y no puede extrapolarse los resultados a toda la población. Considerando que no se conoce el grado de representatividad de la muestra ni el margen de error asociado a las estimaciones. Aun así, esta investigación proporciona un valioso aporte en un área temática que se presenta como un espacio de vacancia en la Argentina<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Se considera relevante aclarar que, si bien se contactó a más de 500 empresas, buscando representatividad a nivel sectorial y de tamaño, se logró entrevistar a 83 de ellas, lo cual representa una tasa de respuesta significativa para este tipo de estudios. En función de esta situación, a medida que fue necesario el reemplazo de casos ante la no respuesta se buscó mantener la representatividad sectorial, aunque como se aclara en el texto, no es posible extender las conclusiones a toda la población. Más allá de esta limitación, la cantidad de casos disponibles permitió avanzar en la realización de la técnica de análisis prevista y diferenciar a grupos de empresas en función de sus rasgos relativos al tema de estudio.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y optimizar el análisis se empleó la técnica de Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM)<sup>8</sup>. Esta técnica permite identificar distintos grupos con relación a las transferencias de prácticas de empleo entre las matrices y sus filiales. El AFCM se complementó con un análisis de clúster o clasificación mediante el cual fue posible diferenciar grupos de firmas en función de la recepción de prácticas por parte de las filiales o a la generación y difusión de prácticas de gestión desde la filial local hacia otras filiales o la casa matriz. La conformación de los distintos grupos no se debe a relaciones o dependencias causales entre las variables consideradas sino a la distribución de las categorías de dichas variables entre las firmas, lo que permite su similitud o diferencia.

Una vez se definieron los grupos como resultado de AFCM se aplicó el test de Chi cuadrado y residuos estandarizados<sup>9</sup> para determinar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los grupos conformados y otras variables que pueden incidir en los procesos de TyD. Estas variables incluyen el país de origen, la actividad económica, el tamaño de la firma, la integración del área de recursos humanos, el grado de transnacionalización, la existencia de servicios compartidos dentro de la EMN, la existencia de divisiones regionales y el nivel de ventas al mercado interno.

Para la construcción de los grupos, se consideraron cuatro variables dicotómicas relacionadas con las prácticas recibidas por la filial argentina desde la casa matriz en los últimos tres años. Como también, cuatro variables relacionadas a la TyD de prácticas desarrolladas en la filial argentina y transferidas a otras filiales o a la casa matriz. Las variables comunes para ambas direcciones fueron: 1) prácticas vinculadas con salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa; 2) prácticas de involucramiento y fidelización de empleados; 3) sistemas de capacitación; 4) prácticas relacionadas con los sindicatos.

La distribución de la muestra es relativamente equitativa en distintos sectores de actividad con un 48% correspondiente al sector industrial y el 52% restante distribuido en los sectores de comercio y servicios. La cantidad promedio de empleados en las filiales argentinas incluidas en la

---

8 El AFCM permite analizar todas las asociaciones existentes entre las diferentes modalidades de las variables que componen una matriz de datos y obtener luego, a partir de ello, un conjunto de clases compuestas por firmas que presentan una alta homogeneidad intragrupo y una elevada heterogeneidad extra-grupo. Este método opera mediante la reducción de la dimensionalidad del fenómeno estudiado, conformando ejes factoriales cuya determinación permite concentrar el análisis en las variables y modalidades que más aportan para explicar la problemática abordada, brindando una visión manejable de la misma (Roitter, 1991; Crivisqui, 1993). A partir del AFCM, se realiza el análisis de clúster y, como resultado de ello, se obtienen diferentes grupos. Estos grupos se conforman con los individuos que resultan más cercanas, utilizando las distancias euclidianas calculadas con las coordenadas de estas en todos los ejes factoriales.

9 El test de Chi Cuadrado permite tener una aproximación a la existencia o no de una asociación estadísticamente significativa entre las variables consideradas. 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. Por su parte, en torno a los residuos estandarizados se utiliza la prueba z, con el objetivo de testear la existencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable a partir de la pertenencia a determinados grupos. En este sentido, 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. Cuando los residuos estandarizados arrojan un valor menor a 1.65 ( $\alpha=0.1$ ), se considera que no existen diferencias lo suficientemente grandes entre los grupos.

muestra fue de 1,228. Asimismo, las firmas encuestadas se dividieron en dos categorías: firmas de EE UU (40%) y firmas de otras nacionalidades (60%). También se consideró como factor relevante el tamaño a nivel mundial, considerando el número de empleados, entre las cuales se destacan las más grandes (más de 30000 empleados) que representaron el 36% de la muestra.

Con relación al indicador del nivel de transnacionalización se consideraron tres categorías: “Regional” que indica que la EMN concentra 60% o más de los empleos en una sola región, “Bi regional” que implica que el 40% o más de los empleos es compartido por dos regiones y la “Transnacional” cuando 40% de los empleos o más es compartido por tres o más regiones.

Por otra parte, se analizó la existencia de prácticas de “servicios compartidos” dentro de la EMN abarcando diversas áreas que pueden llevar a cabo estas prácticas. En cuanto a la integración de “recursos humanos” se evaluó en qué medida el área de recursos humanos está integrada a nivel mundial desde un nivel de separación por país anfitrión hasta posiciones de integración total. Asimismo, se consideró la presencia de “divisiones internacionales” en el funcionamiento de las EMN en donde se concentran las decisiones a nivel regional o de producto. Se incorporó la categoría de que estas divisiones pueden estar ubicadas en Argentina, lo cual puede tener un impacto en las transferencias de prácticas a otras filiales o la casa matriz. También, se considera en función de los elementos esgrimidos anteriormente, la dirección de las ventas. Para lo cual, se establecieron tres categorías, la primera cuando el 100% de las ventas se destina al mercado interno, la segunda “predominantemente internas” cuando las ventas de la filial local al mercado interno representan entre 60% y 99% de las ventas totales y la tercera categoría “diversificadas exportadoras” cuando las exportaciones de estas firmas superaban el 41% de su facturación.

Estos elementos, en su conjunto permitieron, ampliar el análisis y la comprensión de los procesos de transferencia y difusión de las PGT en las filiales y subsidiarias de las EMN.

## IV. Discusión de resultados

Al basarnos en las variables utilizadas para la construcción de los grupos con relación a los indicadores seleccionados para comprender las lógicas de la TyD de prácticas de empleo se observa que en términos generales en las firmas seleccionadas existe transferencia tanto hacia como desde Argentina a otras filiales o casa matriz. Asimismo, existe una baja incidencia de elementos institucionales en dichas transferencias, como aquellas relacionadas a los sindicatos. Sólo 5% de las EMN realiza transferencias de este tipo de prácticas hacia Argentina y solo el 4% desde la filial local hacia la casa matriz. Otro elemento para destacar es que entre las prácticas con mayor difusión hacia la filial Argentina se encuentran aquellas relacionadas con políticas de involucramiento y fidelización de empleados alcanzando un 56% de las prácticas transferidas. En menor medida, se observa la difusión de prácticas de capacitación con un 54%. En cuanto a las prácticas transferidas desde la filial local hacia otras filiales o la casa matriz la capacitación es la que representa un mayor nivel de difusión alcanzando un 34% (Tabla 1).

Tabla 1

Transferencia de prácticas hacia y desde la filial argentina por categoría para el clúster sobre el total de empresas

Transferencia y difusión de prácticas	Transferencia de prácticas hacia Argentina				Transferencia de prácticas desde Argentina			
	Salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa	Involucramiento y fidelización de empleados	Capacitación	Políticas hacia los sindicatos	Salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa	Involucramiento y fidelización de empleados	Capacitación	Políticas hacia los sindicatos
<b>Total de empresas</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>4</b>

Fuente. Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis de clúster y la configuración resultante de grupos homogéneos se observa que una proporción significativa de firmas se clasifica como “autónomas” (44%). Estas firmas se caracterizan específicamente por no haber recibido PGT en los últimos tres años, ni haber desarrollado prácticas transferibles en el mismo periodo (Tabla 2).

Tabla 2

Análisis de clúster: configuración resultante de grupos homogéneos

	Autónoma	TyD hacia Adelante	Difusión inversa
Variables Activas / % De cada Grupo conformado	44%	41%	15%
<b>Transferencia de prácticas hacia Argentina</b>			
Salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa	No recibió (75%)	Recibió (62%)	
Involucramiento y fidelización de empleados	No recibió (84%)	Recibió (97%)	
Capacitación	No recibió (81%)	Recibió (94%)	
Políticas hacia los sindicatos.			Recibió (25%)
<b>Transferencia de prácticas desde Argentina</b>			
Sobre los salarios, liquidación de sueldos y sistemas de recompensa	No Envío (100%)	No envió (100%)	Envío (100%)
Involucramiento y fidelización de empleados	No Envío (89%)		Envío (83%)
Capacitación	No Envío (83%)		Envío (75%)
Políticas hacia los sindicatos.			

Fuente. Elaboración propia.

El segundo grupo que constituye 41% de los casos se ha denominado “TyD hacia adelante” considerando que estas filiales reciben PGT de la matriz. Este grupo se caracteriza por haber adoptado prácticas vinculadas con la remuneración (62%), el involucramiento y fidelización del personal (97%), así como la capacitación (94%). Sin embargo, no han transferido prácticas relacionadas con los salarios (100%). Por su parte, el último grupo denominado “Difusión Inversa” comprende el 15% de las firmas encuestadas. Este grupo se destaca por haber transferido prácticas relacionadas a los salarios (100%), el involucramiento y la fidelización de los empleados (83%) y la capacitación (75%). Además, han recibido un 25% de prácticas relacionadas con los sindicatos.

En un primer avance analítico, es importante destacar que existe un grupo significativo de filiales que gozan de cierta autonomía para implementar sus políticas de gestión del trabajo, sin necesidad de adoptar políticas provenientes de la casa matriz u otras filiales. Por otro lado, con relación al segundo grupo identificado se observa que estas firmas buscan establecer un proceso de homogeneización de prácticas extendido desde la matriz hacia otras filiales (Brenner, 2009; Edwards y Ferner, 2004; Edwards et al., 2005; Martínez & Jarillo, 1991).

Al considerar el conjunto de las variables de referencia se pueden observar asociaciones entre el clúster al que pertenecen las filiales y el país de origen, el tamaño a nivel mundial, el nivel de transnacionalización, los servicios compartidos y la dirección de las ventas (Tabla 3).

Tabla 3 Relaciones observadas entre clúster de TyD y variables de referencia.

Variables de referencia	Categorías	Cluster			Media Muestral en %	N
		Autónoma	TyD hacia Adelante	Difusión		
País de origen **	EE UU	43	47	8 (***)	40	33
	Otros	57	53	92 (***)	60	50
Actividad	Industria	51	41	58	48	40
	Servicio/comercio	49	59	42	52	43
Tamaño Mundial **	Hasta 7000	40 (***)	12 (***)	42	29	24
	Entre 7001 y 30000	30	44*	25	35	29
	Más de 30000	30	44 *	33	36	30
Nivel de transnacionalización*	Regional	54 **	35	33	44	36
	Bi-Regional	29	27	50	31	26
	Transnacional	16 (*)	38(***)	17	25	21
Servicios compartidos **	Si	38 (**)	62 (***)	33	47	39
	No	62 *	38(***)	67	53	44
Integración del Área de RRHH	Separada	32	18 (*)	33	26	22
	Parcialmente Integrada	30	35	50 *	35	29
	Integrada	38	47 *	17 (**)	39	32

Tabla 3

Relaciones observadas entre clúster de TyD y variables de referencia.

Divisiones internacionales	No tiene	32	27	17	28	23
	Tiene en otros países	46	59	42	50	42
	En Argentina	22	14 (*)	41 **	22	18
Dirección de las Ventas **	Mercado Interno	51	50	42	49	41
	Predominantemente Internas	30	47 **	25	36	30
	Diversificadas/ Exportadoras	19	3 (***)	33 ***	15	12

Nota: con los asteriscos se especifica el grado de significatividad de las relaciones existentes entre las variables y entre las categorías de estas: \* al 10%; \*\* al 5%; \*\*\* al 1%. Los asteriscos entre paréntesis indican que la relación entre las categorías de las variables es negativa. El colocado junto a la variable corresponde de la asociación entre variables (Chi<sup>2</sup>). Fuente. Elaboración propia.

De esta forma al examinar el comportamiento de las diferentes categorías de las variables e indicadores se pueden identificar algunos rasgos distintivos de las filiales locales. Por ejemplo, con relación al país de origen de la EMN se observa una sobrerrepresentación de las firmas de “otros países” en comparación con la media (92 vs 60) en el caso de la “difusión inversa”. Por el contrario, las filiales de origen estadounidense muestran una “difusión inversa” por debajo de la media (8 vs 40). En este sentido, aunque no existe una relación significativa entre las transferencias hacia adelante y las filiales de EE UU, se puede apreciar que este proceso se desarrolla entre las firmas de otros países, especialmente las de Europa, cercano a lo planteado en la hipótesis (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Singh et al., 2016).

En relación con la actividad económica, no se han encontrado diferencias significativas entre las categorías utilizadas. Sin embargo, es importante destacar que las industrias tienden a desarrollar prácticas que pueden ser transferidas a la EMN en un porcentaje del 59%. Este hallazgo contrasta con las formulaciones habituales al no encontrarse evidencias que respalden la idea de que las firmas industriales desarrollen mayormente procesos de “TyD hacia adelante” en comparación con “la difusión inversa”.

En el caso del tamaño a nivel mundial, se ha observado una relación significativa entre las variables. Lo cual, indica que existen relaciones significativas entre las categorías. Se observa que las firmas más pequeñas se encuentran sobrerrepresentadas entre aquellas que tienen mayor autonomía (40 vs 29), por otro lado, tanto las medianas firmas como las más grandes superan la media de sus respectivas categorías en lo que respecta a la “TyD hacia adelante” (44 vs 35 y 44 vs 36). En esta misma dirección, las categorías correspondientes al nivel de transnacionalización, muestra comportamientos similares al tamaño. En este sentido, las firmas clasificadas como “regionales” están sobrerrepresentadas en la categoría de “autonomía” (54 vs 44) mientras que las firmas “transnacionales” se encuentran sobrerrepresentadas la categoría “TyD hacia adelante” (38 vs 25).

Con relación a los servicios compartidos, se observa que las firmas que desarrollan TyD hacia adelante están sobrerrepresentadas entre aquellas que poseen este tipo de servicio superando la media establecida (62 vs 47). Por otro lado, entre las firmas autónomas se encuentran sobrerrepresentadas aquellas que no cuentan con servicios compartidos. En este sentido, este hallazgo respalda la hipótesis planteada con lo cual se evidencia que aquellas firmas que tienen integrados los servicios compartidos tienden a desarrollar TyD hacia adelante.

En cuanto a la integración del área de RRHH, si bien no se encuentra una asociación significativa entre las variables se observa que las firmas que están integradas a nivel internacional están sobrerrepresentadas en términos de TyD hacia adelante, mientras que se encuentran subrepresentadas con relación a la media en lo que respecta a la difusión inversa (17 vs 39). Estos resultados respaldan la hipótesis planteada indicando que cuando el área local de RRHH está integrada a nivel internacional, tiene menos autonomía y es a través de esa integración que se llevan a cabo las transferencias hacia adelante (Edwards et al., 2013; Ferner et al., 2011).

En torno a la existencia de divisiones internacionales, si bien existe una relación significativa entre las variables se puede destacar que cuando la filial concentra las decisiones a nivel regional y se encuentra ubicada en Argentina, existe una sobrerrepresentación en cuanto a la difusión inversa de prácticas del trabajo (41 vs 22). Aunque esta relación no se vincula directamente con la hipótesis planteada se puede sostener que la filial que concentra las decisiones a nivel local posee una mayor autonomía y capacidad para expandir sus PGT a otros países.

Por último, considerando la dirección de las ventas de la filial se observa una sobrerrepresentación de firmas cuyas ventas son predominantemente internas entre aquellas que desarrollan TyD hacia adelante, mientras las firmas exportadoras y/o diversificadas están sobrerrepresentadas en la difusión inversa de prácticas (33 vs 15). Estas relaciones significativas no muestran una clara correspondencia con la hipótesis planteada, dado que las firmas con mayores niveles de exportación tienden a generar prácticas que luego se difunden en la EMN mientras que aquellas cuyos ingresos están menos vinculados a las exportaciones se acercan más a la noción de TyD hacia adelante.

## V. Conclusiones

---

El presente estudio revela que la TyD de PGT no se limita a un solo sentido, sino que ocurre en ambas direcciones, siendo influenciada por variables como el país de origen, el tamaño de la empresa, la transnacionalización, los servicios compartidos y la dirección de las ventas. Además, se destaca la existencia de grupos de filiales autónomas, filiales con TyD hacia adelante y filiales con difusión inversa cada uno con características distintivas en cuanto a las prácticas transferidas.

Al analizar las variables planteadas para la construcción de los grupos y comprender las lógicas de la TyD de prácticas de empleo se observa que en las firmas seleccionadas existen transferencias desde y hacia Argentina en filiales o casa matriz. Sin embargo, se evidencia una baja incidencia de aspectos institucionales en estas transferencias, como las vinculadas con los sindicatos. Por su parte, se destaca que las prácticas de involucramiento y fidelización de empleados son más difundidas hacia la filial argentina, seguidas de las prácticas de capacitación, siendo esta última, la práctica más difundida desde la filial local hacia otras filiales o la casa matriz, lo cual sugiere que para las EMN es importante la retención, la circulación del conocimiento y el desarrollo de las habilidades de sus empleados.

Sobresale la existencia de un número importante de filiales locales que gozan de autonomía para establecer las PGT. En este sentido, se contradice con la bibliografía convencional sobre TyD de prácticas (Gunnigle et al., 2007; Lamare, et al, 2009; Kahancova, 2007, Pudelko & Harzing, 2008; Thomas & Lazarova, 2013) que sugiere que estas filiales pueden abordar con cierta autonomía el operatorio local. De esta forma, este grupo de firmas pueden estar arraigadas a las formas locales de desarrollo de PGT adoptando enfoques similares a los de las firmas competidoras locales y sus desarrollos (Rosenzweig, 2006; Wood et al., 2014).

Tomando conjuntamente los indicadores de tamaño y nivel de transnacionalización se observa una fuerte asociación con las hipótesis sostenidas tomando en cuenta que las grandes firmas y aquellas transnacionalizadas tienden a recibir PGT provenientes de sus matrices. No obstante, es importante destacar que las firmas de menor tamaño y de carácter regional muestran un comportamiento bastante autónomo, aunque no se han destacado por promover prácticas que puedan ser transferidas a otras instancias de la EMN.

Los resultados refuerzan la idea de que la presencia de servicios compartidos en una empresa y la integración del área de RRHH a nivel internacional se asocian con un mayor desarrollo de TyD hacia adelante. Asimismo, muestran que las firmas con una mayor transnacionalización tienden a recibir PGT provenientes de sus matrices y las firmas exportadoras y/o diversificadas se inclinan más hacia la difusión inversa de prácticas. Por su parte, se observó, tomando como ejemplo el caso de la filial argentina, que la concentración decisional posibilita mayor autonomía, el desarrollo y transferencia de PGT.

Finalmente, el presente estudio ofrece un aporte sustancial al campo de la Gestión del Trabajo en el contexto de las EMN al proporcionar nuevas perspectivas y desafiar algunas concepciones

convencionales con relación a la TyD de PGT. Los hallazgos presentados constituyen un insumo relevante que sirve como base para investigaciones futuras con el propósito enriquecer la literatura existente.

## VI. Referencias

- Ahlvik, C., & Björkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Muller-Camen, M., Quintanilla, J. & Wachter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44 (2), 276-306.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartram, T, y Cregan, C. (2003). Employment relations in human resource management environments whit union presence. *The Journal of industrial relations*, 45 (4), pp. 539-545.
- Bechter, B., Brandl, B., & Meardi, G. (2012). Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), 185-202.
- Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P. & Murray, G. (2013). Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada. *Human Relations*, 66 (3), 307-332.
- Belizón, M.J., Gunnigle, P. & Morley, M.J. (2013). Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM: the case of foreign-owned multinational companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 262-278.
- Belizón, M.J., Morley, M.J. & Gunnigle, P. (2016). Modes of integration of human resource management practices in multinationals. *Personnel Review*, 45 (3), 539-556.
- Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2009). *Strategy and management in MNE subsidiaries*. In A. Rugman (Ed.), *The Oxford Handbook of International Business* (pp.367-388). Oxford: Oxford University Press.
- Birkinshaw, J., & Prashantham, S. (2012). Initiative in multinational subsidiaries. In A. Verbeke y H. Merchan (Eds.), *Handbook of research on international strategic management* (pp. 155-168). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Borkowski, S.C. (1999). International managerial performance evaluation: a five-country comparison. *Journal International Business Studio*. 30, 533-555.
- Brenner, R. (2009). *La Economía de la turbulencia global*. Madrid: Akal S.A.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-nation-

- al human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Che Rose, R., & Kumar, N. (2007). The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 240-253.
- Chen T., Chen H., Ku Y. (2012) Resource dependency and parent–subsidiary capability transfers, *Journal of World Business*, 47, Issue (2), 259-266.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management studies*, 47(7), 1365-1393.
- Chiang, F., & Birtch, T. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Chiang, F., Lemański, M. & Birtch T. (2016). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 234-258.
- Crivisqui, E. (1993). Análisis factorial de correspondencias. Un instrumento de investigación en ciencias sociales. Laboratorio de Informática Social Universidad Católica de Asunción, Asunción.
- López, A., & Chudnovsky, D. (2001). La transnacionalización de la economía argentina. Editorial Universitaria de Buenos Aires. EUDEBA.
- Delfini, M. & Erbes A. (2012). La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales. *Multinacionales en la Argentina*. En M. Novick, H. Palomino y S. Guerra (comps.), *Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. (pp 211-252) Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Delfini, M. & Roitter, S. (2007). Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 25 (1), 195-221.
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Sociedad y economía*, (20), 171-195.
- Delfini, M. (2020). Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Revista Sociedad y Economía*, 20 (2011), 171-195.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doz, Y., Santos, J. y Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How Companies win in Knowledge Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11, 9-31.
- Edwards T, Schnyder G, Fortwengel J. (2019). Mapping the impact of home- and host-country institutions on human resource management in emerging market multinational companies: A conceptual framework. *Thunderbird International Business Review*. 61(3), 531-544.

- Edwards, P., Edwards, T., Ferner, A., Marginson, P., Tregaskis, O., Adam, D., & Meyer, M. (2007). *Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey*. Report of main survey. London: Warwick. 110p.
- Edwards, T. & Ferner, A. (2004). Multinationals, reverse diffusion and national business Systems. *Management International Review* (special issue), 44, 49–79.
- Edwards, T., & Tempel, A. (2010). Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: Evidence from the German and British subsidiaries of American multinationals. *Journal of World Business*, 45(1), 19–28.
- Edwards, T., Almond, P., Clark I., Colling, T. y Ferner, A. (2005). Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System. *Journal of management Studies*, 42, 1261–1286.
- Edwards, T., Gunnigle, P., Quintanilla, J. & Wächter, H. (2006). Overview of the Host Business Systems. En P. Almond & A. Ferner (Eds.), *American Multinationals in Europe* (pp. 57–65). New York: Oxford University Press.
- Edwards, T., Marginson, P. & Ferner, A. (2013). Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 547–587.
- Edwards, T., Rees, C., & Coller, X. (1999). Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals. *European Journal of Industrial Relations*, 5(3), 286–306.
- Evans, P. M. (1992). The emergence of Eastern Asia and its implications for Canada. *International journal*, 47(3), 504–528.
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2011). *The global challenge: International human resource management*. New York, NY: McGraw Hill.
- Fenton-O’Creevy, M., Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2008). Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39, 151–166.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human resource management journal*, 7(1), 19.
- Ferner, A., & Quintanilla, J. (2002). Between globalization and capitalist variety: Multinationals and the international diffusion of employment relations. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 243–250.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. & Muller-Camen, M. (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*, 25(3), 363–91.
- Ferner, A., Quintanilla, J., & Varul, M. Z. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36(2), 107–127.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Duncan, A. & Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Jour-*

nal of Human Resource Management, 22(03), 483-509.

- Festing; M & Tekieli, M. (2018). Global Alignment or Localization? An Empirical Examination of Global Reward Management in MNEs from a Subsidiary Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 32 (3), 680-718.
- Gunnigle, P; Lavelle, J. & McDonnell, A. (2007, march). Industrial relations in MNC: double breasting and trade union avoidance in Ireland. Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.
- Hamill, J. (1984). Labour relations decision making in multinational corporations. *Industrial Relations Journal*, 15(2), 30-4.
- Harzing, A. W. (1999). *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar
- Hocking, J., Brown, M., & Harzing, A (2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*. 46 (4), 513-533.
- Horwitz, S. (2011). The Sensory Order and Organizational Learning, in BUTOS, B. (ed.), *The Social Science of Hayek's Sensory Order* (pp. 263-284). Bingley: Emerald Publishing.
- Hymer, S.H. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. MIT Monographs in Economics (14), Cambridge, MA.
- Kahancova, M. (2007). One Company, four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions. *European Journal of Industrial Relations*, 13, (1), 67-88.
- Kihn, L.A. (2008). The determinants of multiple forms of controls in foreign subsidiary manager evaluations. *International Journal Account Audit Performance Evaluation*, 5, 157-182.
- Lamare, J. R.; Gunnigle, P.; Marginson, P. y Murray, G. (2009). Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations. Paper presented at MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney.
- Lunnan, R., Lervik, J. E., Traavik, L. E., Nilsen, S. M., Amdam, R. P., & Hennestad, B. W. (2005). Cultural Counterpoints: Global transfer of management practices across nations and MNC subcultures. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 77-80.
- Martínez, J. I., & Jarillo, J. C. (1991). Coordination demands of international strategies. *Journal of International business studies*, 22, 429-444.
- Martínez, Z. L., & Ricks, D. A. (1989). Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: US firms in Mexico. *Journal of International Business Studies*, 20, 465-487.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of management*, 42(1), 143-173.
- Myloni, B., Harzing, A. W., & Mirza, H. (2007). The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek

- subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2057-2074.
- Ortiz, L., & Llorente-Galera, F. (2008). Two failed attempts and one success: The introduction of teamwork at SEAT-Volkswagen. In *The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits* (Vol. 21, pp. 59-87). Emerald Group Publishing Limited.
- Pudelko, M. & Harzing, A. (2008). The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 535-559.
- Roitter, S. (1991). *Análisis factorial de correspondencias múltiples*. Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, inédito.
- Rosenzweig, P. M. (2006). The dual logics behind international human resource management: pressures for global integration and local responsiveness. *Handbook of research in international human resource management*, 36-48.
- Rosenzweig, P. M. y Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 229-251.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35, 3-18.
- Sageder, M. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science* 13, 875-918.
- Sayim, K. Z. (2010). Pushed or pulled? Transfer of reward management policies in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2631-2658.
- Schmitt, M., & Sadowski, D. (2003). A cost-minimization approach to the international transfer of HRM/IR practices: Anglo-Saxon multinationals in the Federal Republic of Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 409-430.
- Scholz, C., & Böhm, H. (Eds.). (2008). *Human Resource Management in Europe*. Abingdon: Routledge.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Silveira, ML (2009). *Región y división territorial del trabajo: desafíos en el período de la globalización*.
- Singh, S., Darwish, T., Wood, G. & Fattaah, A. (2016). Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian Petrostate: the case of Brunei. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2538-2569.
- Smale, A., Björkman, I., & Sumelius, J. (2013). Examining the differential use of global integration mechanisms across HRM practices: Evidence from China. *Journal of World Business*, 48(2), 232-240
- Teece, D. J. (1981). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), 81-96.

- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2013). *Essentials of international human resource management: Managing people globally*. California: Sage Publications, Inc.
- Thory, K. (2008). The internationalisation of HRM through reverse transfer: Two case studies of French multinationals in Scotland. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 54-71.
- Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A., & Marginson, P. (2010). Transnational learning structures in multinational firms: Organizational context and national embeddedness. *Human Relations*, 63(4), 471-499.
- Vernon, G. y Rees, Ch. (2001). Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19 (1), pp. 149-179.
- Vo, A., & Stanton, P. (2011). The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: The case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3513-3527.
- Weinstein, M., & Obloj, K. (2002). Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 642-659.
- Whitley, R. (1999). Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, organizations and society*, 24(5-6), 507-524.
- Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (Eds.). (2014). *Human resource management and the institutional perspective*. New York: Routledge.
- Zhu, J. (2019). Chinese multinationals' approach to international human resource management: a longitudinal study. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(14), 2166-2185.
- Zhu, J. S., Zhu, C. J., & De Cieri, H. (2014). Chinese MNCs' preparation for host-country labor relations: An exploration of country-of-origin effect. *Human Resource Management*, 53(6), 947-965.

## VII. Anexos

### *Encuesta a empresas multinacionales en Argentina*

#### **BLOQUE 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

##### 1.1.- Datos generales de la empresa

a. Nombre o razón social			
b. Dirección			
c. Localidad		d. Teléfono	
e. Año de inicio de actividades en Argentina		f. Año de compra o fusión (si corresponde)	
g. Actividad principal de la empresa			
h. País de origen del principal inversionista		i. Localización de la casa matriz	

##### 1.2.- Señale la cantidad de filiales y de empleados a nivel mundial con los que cuenta la EMN?

a. Filiales	
b. Empleados	

##### 1.3.- ¿Cómo se encuentran distribuidos los empleados de la EMN a nivel regional?

	<b>Empleados</b>
--	------------------

a. MERCOSUR	
b. NAFTA	
c. Resto de América Latina	
d. Europa	
e. Asia	
f. Resto	
TOTAL %	100%

1.4.- Esta empresa, ¿tiene divisiones regionales para sus operaciones?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 1.6

1.5.- ¿En qué país se encuentra la filial que concentra las decisiones a nivel regional?

--

1.6.- Por favor, señale la cantidad de empleados y de plantas, establecimientos u oficinas comerciales con los que cuenta la filial argentina, para cada uno de los años considerados

	2014	2016
a. Empleados		
b. Plantas, Establecimientos u oficinas comerciales		

1.7.- ¿Cómo se encuentran distribuidos los empleados y las plantas, establecimientos u oficinas comerciales de la filial argentina?

<b>Provincia</b>	<b>Empleados</b>	<b>Plantas, Establecimientos comerciales, u oficinas comerciales</b>
a. Capital		
b. GBA		
c. Provincia de Bs. As.		
d. Santa Fe		
e. Córdoba		
f. Resto		
TOTAL	100%	100%

**BLOQUE 2. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO EN LA FILIAL ARGENTINA**

2.1.- ¿Puede definir el Área o Actividad de mayor número de empleados (AMNE)? Incluya en la definición de este grupo solamente al personal operativo que lo integra (excluya gerentes y mandos medios)

--

2.2.- Señale la cantidad de empleados contratados por la empresa en los tipos de modalidades listados. Por favor, presente esta distribución tanto para el total de la empresa como para los empleados del AMNE

<b>Modalidad de contratación</b>	<b>Total, de la empresa</b>	<b>AMNE</b>

a. Contrato por tiempo indeterminado		
b. Personal de agencia		
c. Otras formas de contratación*		
d. Total		

\* Incluye a personal contratado por tiempo determinado, personal sin relación de dependencia y otras formas contractuales

2.3.- ¿Cuántas horas semanales promedio trabajan los empleados de la EMN en Argentina?

Horas semanales	Administrativos y/o personal de apoyo	AMNE
a. Hasta 40hs.		
b. Entre 40 y 48hs.		
c. Más de 48hs.		

2.4.- ¿Puede indicarnos la modalidad de trabajo predominante para cada uno de los siguientes grupos?

Turnos	Administrativos y/o personal de apoyo	AMNE
a. Turnos Fijos		
b. Turnos rotativos		

### BLOQUE 3. RELACIONES LABORALES – FILIAL ARGENTINA

3.1.- ¿Qué PORCENTAJE del personal se encuentra bajo Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) y qué PORCENTAJE se encuentra afiliado a un sindicato?

	Bajo CCT*	Afiliados
a. Total de la empresa		
b. Empleados de AMNE		

\*Son aquellos empleados o trabajadores que sin estar necesariamente afiliados a un sindicato son cubiertos por un Convenio Colectivo de Trabajo (incluye a los que están afiliados y no, a un sindicato)

3.2- ¿Hay delegados sindicales en la filial argentina?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 3.4

3.3.- ¿Cuáles son los motivos por el cual no hay delegados?

Motivos	Si	No
a. Por el tamaño de la empresa		
b. Por desinterés del personal		
c. Porque es política de la Matriz		
d. Porque es política de la filial		
e. Porque se negocia directamente con la dirigencia de rama o actividad		
f. Otros (especifique).		

Pase a la pregunta 3.7

3.4.- ¿Qué cantidad de delegados hay en la filial argentina?

	Cantidad de delegados
a. Hombres	

b. Mujeres	
c. Total	

3.5.- ¿Puede mencionarnos cuál/es son los principales sindicatos que intervienen en la empresa?

Nombre del sindicato
a.
b.
c.

3.6.- Si la empresa cuenta con más de un establecimiento, indique si cuenta con delegados en:

a) En todos los establecimientos	
b) En algunos establecimientos	

3.7.- ¿Qué tipo de CCT de trabajo rige para los trabajadores de la empresa?

Tipo de CCT	
a. Por Empresa	
b. Por Actividad/Rama	

3.8.- ¿Cómo describiría la política gerencial predominante de la filial argentina con respecto a la representación de los trabajadores en relación con los siguientes temas? Marcar lo que corresponda para cada caso

Aspectos	Decide la empresa	Negocia con los representantes gremiales y/o de los trabajadores
a. Organización y contenido del trabajo		
b. Jornada, pausas y tiempo de trabajo		
c. Esquemas de pagos variables		
d. Categorías profesionales		
e. Salarios		
f. Capacitación del personal		
g. Otras (especifique)		

3.9.- ¿Cómo considera que es la actitud predominante del sindicato del AMNE con relación a la empresa?

Actitud sindical	
a. Cooperativa	
b. Conflictiva	

3.10.- En el último año ¿existió algún tipo de reclamo o conflicto\* colectivo por parte de los empleados y/o sus representantes gremiales, relacionado con los siguientes motivos?

Motivos	Si	No
a. Salariales		
b. Recategorización		
c. Pase a planta de la empresa de tercerizados		

d. Despidos		
e. Horario de trabajo		
f. Intensidad del trabajo		
g. Otros (especifique)		

\*Se entiende por reclamo y/o conflicto aquellas manifestaciones que se expresan en Paros, huelgas, quite de colaboración, Trabajo a reglamento, Cortes de calles, toma de empresa

#### BLOQUE 4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO – FILIAL ARGENTINA

4.1.- ¿Cómo se encuentra organizado predominantemente el proceso de trabajo en el AMNE?

Concepto	Opción
a. Se organiza el trabajo de manera individual	
b. Se organiza el trabajo en células/equipos	

Pase a la pregunta 4.4

4.2.- Si el trabajo en el AMNE se organiza predominantemente en equipo, especifique el porcentaje de los trabajadores que desarrolla sus actividades bajo esta modalidad.

--

4.3.- Señale cuáles de las siguientes funciones son desempeñadas dentro de los equipos de trabajo del AMNE

Función	Si	No
a. Desarrollo de actividades operativas		

b. Elaboración de programas de actividades		
c. Definición de indicadores para el seguimiento de las actividades		
d. Seguimiento de las actividades a través de indicadores		
e. Diseño, mejora y desarrollo de productos o procesos		
f. Asignación de tareas entre los miembros del equipo		
g. Control de calidad		
h. Identificación de problemas		
i. Resolución de problemas		
j. Otras (especifique).		

4.4.- Los empleados del AMNE, ¿rotan habitualmente entre diferentes puestos de trabajo?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 4.6

4.5.- ¿Cuáles son las razones por las que los trabajadores del AMNE rotan entre distintos puestos de trabajo?

Razones	Si	No
a. Para satisfacer los cambios/oscilaciones de la demanda		
b. Porque reemplazan a otros trabajadores que faltan		
c. Porque existe un plan de rotación previsto por la empresa		
d. Otro (especifique).		

4.6.- ¿Existe algún sistema de evaluación de desempeño en la filial de Argentina para alguno de los siguientes grupos?

(ej. Sistema con objetivos de desempeño individual o colectivo, monitoreo del desempeño sobre los objetivos llevados a cabo durante el año o más frecuentemente)

Grupos	Si	No
a. Mandos medios		
b. AMNE		

Si ambas respuestas son negativas, pase a la pregunta 4.8

4.7.- Si existe evaluación de desempeño, ¿en qué aspectos inciden los resultados de dicha evaluación?

Aspectos	Mandos medios	AMNE
a. En la Remuneración		
b. En los incentivos		
c. En los ascensos/cambios de categoría		
d. En la capacitación		

4.8.- Indique si la empresa utiliza alguno de los siguientes dispositivos para que los empleados del AMNE realicen propuestas de trabajo

Dispositivos	Si	No	% del personal involucrado
a. Buzón de sugerencias			
b. Comunicación verbal al supervisor			
c. Comunicación escrita y respuesta			

d. Equipos para la solución de problemas (Kaizen, Círculos de Calidad, Mejora continua)			
e. Otros (especifique).			

4.9.- ¿Se les provee a los empleados del AMNE información sobre algunos de los siguientes aspectos?

Aspectos	Si	No
a. El estado financiero de las operaciones en Argentina		
b. Los planes de inversión de la filial argentina		
c. Los planes de contratación de la filial argentina		
e. Cambios tecnológicos		
f. Cambios organizacionales		

#### BLOQUE 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1.- En una escala de 1 a 5 (siendo 5 la mayor), ¿cuál es la importancia que tiene cada uno de los siguientes aspectos en la selección de personal del AMNE?

Aspectos	Importancia
a. Experiencia anterior en la actividad	
b. Experiencia anterior en el puesto de trabajo	
c. Sin experiencia previa o poca experiencia	
d. Nivel de educación formal	
e. Participación sindical anterior	

f. Predisposición para aprender	
g. Capacidades generales (expresión, comunicación, interacción, trabajo en equipo, etc.)	
h. Disponibilidad horaria	
i. Otros (especifique).	

5.2.- ¿Utilizó la filial argentina algún programa de subsidios para empleo (Plan Más y Mejor Trabajo, por ejemplo)?

a. Si	
b. No	

5.3.- ¿Podría indicar si existe personal de otras empresas que desarrollen tareas en este establecimiento? No incluya al personal de agencias de empleo.

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 5.6.

5.4.- ¿Cuántas empresas prestan servicios con su propio personal en este establecimiento?

--

5.5.- ¿Podría señalar en qué áreas operan estas empresas y cuál es la cantidad de personal, por área, que se encuentran en esta situación?

Áreas	Si	No	N° de personas

a. Distribución y logística			
b. Publicidad/marketing			
c. Seguridad industrial			
d. Capacitación			
e. Asesoramiento Profesional			
f. Producción			
g. Ventas			
h. Atención al cliente			
i. Mantenimiento y reparación de equipos			
j. Informática			
k. Servicios posventa			
l. Otros (especifique).			

5.6.- Señale si existen diferencias en las condiciones de trabajo que poseen los trabajadores efectivos del AMNE y los siguientes grupos.

	Si	No	NS/NC
a. Trabajadores contratados por la propia empresa a tiempo determinado			
b. Trabajadores incorporados a través de agencia o consultora (contratados y/o eventuales)			
c. Personal tercerizado (efectivo o contratado)			

5.7.- La filial de Argentina, ¿ha propuesto programas y/o prácticas vinculadas a los siguientes aspectos que hayan sido adoptadas por otras filiales o por la casa matriz?

Aspectos	Si	No
a. Organización y contenido del trabajo		
b. Liquidación de sueldos, compensaciones y beneficios		
c. Capacitación y desarrollo		
d. Innovación en productos o servicios		
e. Política hacia los sindicatos		
f. Participación e involucramiento del empleado		
g. Otros (especifique).		

5.8.- La filial de Argentina, ¿ha adoptado programas y/o prácticas vinculadas a los siguientes aspectos que fueron desarrollados por un nivel superior o por otra filial?

Aspectos	Si		No
	Por la casa matriz	Por otra filial	
a. Organización y contenido del trabajo			
b. Liquidación de sueldos, compensaciones y beneficios			
c. Capacitación y desarrollo			
d. Innovación en productos o servicios			
e. Política hacia los sindicatos			
f. Participación e involucramiento del empleado			
g. Otros (especifique).			

5.9.- Generalmente, ¿qué características adquiere la adopción de esas prácticas y/o programas?

Características	Opción
a. Se incorporan totalmente	
b. Se incorporan mayoritariamente, con pocos cambios	
c. Se incorporan parcialmente, con grandes cambios	

Pase a la pregunta 5.11.

5.10.- Señale cuáles son los motivos que conducen a la necesidad de realizar modificaciones en los programas y/o prácticas adoptadas

Motivo	Si	No
a. Por la intervención sindical		
b. Por la regulación y legislación laboral argentina		
c. Por la filosofía de recursos humanos de la filial argentina		
d. Por la forma de trabajo en la filial		
e. Por la cultura laboral de la filial		
f. Por la cultural laboral argentina		
g. Por el nivel de competencias de los trabajadores de la filial		
h. Otros (especifique).		

5.11.- ¿Cuál de las siguientes alternativas es la que mejor refleja la situación de la filial argentina con respecto a las prácticas y/o programas de recursos humanos o relaciones laborales propuestas por otras filiales o por la casa matriz?

Situaciones	Opción
a. Se implementaron todas las propuestas	
b. Se implementaron algunas propuestas	

Pase a la pregunta 5.13.

c. No se implementó ninguna propuesta	
---------------------------------------	--

5.12.- Entre las siguientes alternativas, ¿cuál es el principal motivo para decidir la NO implementación o la implementación parcial de las prácticas y/o programas de recursos humanos o relaciones laborales propuestas por otras filiales o por la casa matriz?

Motivo	Opción
a. Por la intervención sindical	
b. Por la regulación y legislación laboral argentina	
c. Por la filosofía de recursos humanos de la filial argentina	
d. Por la forma de trabajo en la filial	
e. Por la cultura laboral de la filial	
f. Por la cultural laboral argentina	
g. Por el nivel de competencias de los trabajadores de la filial	
h. Otros (especifique).	

5.13.- ¿Podría mencionar cuál fue el salario bruto promedio mensual aproximado de los trabajadores del AMNE durante el año?

AMNE	\$
------	----

5.14.- Los trabajadores del AMNE, ¿reciben pagos variables en sus salarios?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 5.16.

5.15.- ¿Cuáles son los factores que explican el porcentaje variable de los salarios del personal del AMNE?

<b>Factores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
a. Mejoras en productividad		
b. Cumplimiento de objetivos		
c. Mejoras en calidad		
d. Premio por presentismo/puntualidad		
e. Evaluación de desempeño		
f. Adicional por zona desfavorable o trabajo insalubre		
g. Otros (especifique).		

5.16.- El personal del AMNE, ¿cuenta con alguno de los siguientes beneficios no remunerativos?

<b>Beneficios no remunerativos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
a. Comedor en planta o vales de almuerzo		
b. Transporte gratuito/económico		
c. Provisión de ropa de trabajo		
d. Préstamos monetarios		
e. Pagos de cursos o seminarios		
f. Francos o permisos para ocasiones especiales		
g. Regalos		
h. Reintegros de gastos de guardería y/o sala maternal		
i. Provisión de útiles escolares o guardapolvos		

j. Otros (especifique).		
-------------------------	--	--

5.17.- ¿La empresa distribuye anualmente ganancias entre sus distintos tipos de empleados?

Grupo	Si	No
a. Gerentes		
b. Mandos medios		
c. Empleados AMNE		

5.18.-En una escala de 1 a 5 (siendo 5 el mayor), ¿cuál considera que es el nivel de autonomía de la filial argentina con respecto a los niveles superiores de la organización, para tomar decisiones referidas a los siguientes aspectos vinculados con la gestión de recursos humanos en el AMNE?

Aspectos de gestión	Escala
a. Salarios	
b. Incorporación de personal	
c. Negociación con los trabajadores	
d. Políticas de involucramiento de personal	
e. Capacitación	
f. Sistema de sugerencias	
g. Sistema de evaluación de desempeño	
h. Provisión de información a los empleados	

**BLOQUE 6. GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE LA FILIAL ARGENTINA**

6.1.- En los últimos tres años, ¿alguna función, actividad y/o área de las existentes en la filial argentina ha sido transferida a otras filiales o empresas?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 6.3.

6.2.- En caso positivo, por favor especifique qué funciones, actividades y/o áreas han sido transferidas a otras filiales o empresas

Actividades/funciones/Áreas	A una filial de otro país de esta EMN	A otra empresa en Argentina	A otra empresa en el extranjero
a.			
b.			
c.			
d.			
e.			

6.3.- En los últimos tres años, ¿se han transferido funciones, actividades y/o áreas desde otras filiales hacia la filial argentina?

a. Si	
b. No	

Pase a la pregunta 6.5.

6.4.- Por favor, especifique qué funciones, actividades y/o áreas han sido transferidas a la filial argentina.

Actividades/funciones/Áreas
a.
b.
c.
d.
e.

6.5.- Indique si las siguientes actividades son realizadas por esta filial y/o por otra empresa, fuera de este establecimiento.

Actividades	Tercerizada	Lo realiza esta filial internamente	Se realiza de manera compartida con otra empresa	No corresponde*
a. Liquidación de sueldos				
b. Selección de personal				
c. Capacitación y desarrollo				
d. Programación informática				
e. Servicios contables				
f. Marketing				
g. Atención y soporte al cliente				
h. Logística y distribución				
i. Servicio de vigilancia y seguridad				

j. Mantenimiento de planta o establecimiento				
----------------------------------------------	--	--	--	--

\* Esta alternativa deberá considerarse solamente cuando una actividad no se realice al interior de la filial ni se encuentre subcontratada a otra empresa que desarrolla sus actividades en otro establecimiento.

6.6.- ¿A partir de cuáles de las siguientes actividades la filial argentina se encuentra vinculada con otras filiales de la EMN?

Actividades	Si	No
a. Compra de partes y piezas		
b. Venta de partes y piezas		
c. Compra de productos terminados que permiten complementar el mix de ofrecido en Argentina		
d. Venta de productos terminados que permiten complementar el mix de ofrecido en otros países		
e. Actividades de diseño y/o I+D conjunta		
f. Desarrollo de etapas específicas de producción en el marco de una cadena de valor		
g. Otros (especifique).		

6.7.- ¿Cómo se encuentran distribuidas las ventas de la filial local?

Destino	%
a. Mercado Interno	
b. MERCOSUR	
c. NAFTA	
d. Resto de América Latina	
e. Europa	
f. Asia	

Si es 100%, pase a la pregunta 6.9.

g. Resto	
h. TOTAL	

Si el 100% de las ventas son al MERCADO INTERNO pasa a la pregunta 507

6.8.- ¿Qué porcentaje de las ventas externas realizadas por la filial local corresponden a compras de?

Clientes	%
a. La casa Matriz	
b. Filiales del resto de América Latina	
c. Resto de las filiales	
d. TOTAL	

6.9.- Señale si los siguientes factores inhiben o contribuyen al desarrollo de nuevas inversiones de la EMN en Argentina

Factores	Inhibe	Neutro	Contribuye
a. El tamaño del mercado interno			
b. Acceso a servicios especializados y a mano de obra calificada			
c. Acceso a mercados internacionales			
d. La calidad de los servicios públicos			
e. Acceso a materias primas, recursos naturales y/o proveedores			
f. Participación sindical y nivel de conflictividad laboral			
g. Niveles salariales			
h. Ventajas impositivas			

i. Las políticas nacionales en materia de inversiones extranjeras y/o remisión de utilidades			
----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

6.10.- ¿Podría indicarnos la facturación anual de la filial argentina para el año 2016, en pesos?

--

OBSERVACIONES

--

Fecha de la entrevista	
Nombre del entrevistador	
Nombre y cargo del entrevistado	