

**La lucha sindical frente a los desafíos del capital transnacional. El sindicato de  
visitadores médicos en Argentina y los retos actuales**

Bruno Dobrusin

**Resumen**

Las estrategias sindicales deben adaptarse a los recursos de poder presentes en las organizaciones, pero también a los tiempos que corren, caracterizados por una creciente transnacionalización de la economía y la sociedad. Este trabajo debate los principales cambios y adaptaciones realizados por el sindicato Asociación de Agentes de Propaganda Médica (AAPM) en Argentina en la última década. AAPM logró reorganizar su base, ampliar los marcos de alianzas y repensar el rol del sindicato en una industria transnacionalizada. Las potencialidades y los límites de ese proceso son tomados en este trabajo como parte de un ensayo global del sindicalismo para reforzar estrategias de lucha y crear nuevas herramientas que le permitan confrontar a un empresariado cada vez más agresivo ante el ejercicio de los derechos sindicales.

**Datos del autor**

*Bruno Dobrusin es asesor en la Secretaría de Relaciones Internacionales de la CTA-Autónoma, donde se enfoca en temas de relaciones sur-sur, cambio climático y organización en multinacionales. Es también becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales.*

## Introducción

“Se cumplían los 100 años de Bayer en Argentina, debe haber sido hace unos tres años. Teníamos un conflicto con un delegado, a quien la empresa se negaba a reincorporar. Los compañeros ya se habían movilizado a las puertas de la empresa, enviado cartas, en fin, todo lo que teníamos tradicionalmente a mano. Cuando nos enteramos de la fiesta de la empresa por los 100 años en el Hipódromo de San Isidro, decidimos ir a hacer quilombo ahí. Los compañeros están acostumbrados a entrar en las fiestas o congresos de las empresas. Les molesta mucho a los gerentes que les interrumpan los cocteles, y más les molesta quedar mal con los gerentes de la casa matriz. Como nosotros nos vestimos formales para nuestro laburo, en general la gente de los hoteles piensa que somos de la empresa y nos dejan entrar sin problemas.

Llegamos a la fiesta de Bayer en el hipódromo divididos. Un par, los más formales, entramos por la puerta principal sin que nadie se diera cuenta. Otro grupo más grande venía con los bombos y silbatos por los jardines. Cuando uno de los guardias de seguridad los ve, les pregunta: ‘¿Adónde van ustedes?’, y la respuesta de los compañeros fue genial: ‘Venimos a dar un show, somos de la murga Los Mimosos de Lanús’. ¡Y el guardia los dejó entrar!

Le hicimos tal quilombo adentro que el gerente, desesperado, nos encaró y nos preguntó qué queríamos. ‘La reincorporación del compañero’, le dijimos. ‘Listo, lo firmo ya, pero por favor salgan de acá’. Así que nos comimos algunos canapés y nos fuimos, con el compañero reincorporado.”<sup>1</sup>

Esta breve historia sirve para dar una idea del sujeto principal de este trabajo, el sindicato de Agentes de Propaganda Médica de la República Argentina (AAPM). Este sindicato ha adquirido en la última década características particulares que han permitido mejorar la situación de sus miembros, generar alianzas con otros movimientos sindicales y sociales, y ampliar su espectro de acción a la esfera transnacional. Este trabajo analiza las estrategias llevadas adelante desde 2003, con el objetivo de resaltar los avances en la lucha sindical y también los retos por delante.

AAPM tiene un recorrido histórico extenso, más allá de su dimensión, en comparación con los grandes actores del mundo sindical argentino. Creado en 1935, cuenta en la actualidad

---

<sup>1</sup> Entrevista Ricardo Peidro, secretario general de AAPM, junio de 2016.

con cerca de 8.000 afiliados, lo que representa una densidad sindical de 73% (cuando el promedio en Argentina es 40%)<sup>2</sup>. Esta presencia sindical contrasta con las características del trabajo en el sector de propaganda médica: alta dispersión salarial, oposición por parte de las multinacionales a la sindicalización, trabajo mayormente individualizado, baja tasa de incorporación de nuevos agentes. En términos políticos, la organización ha tenido, como la gran mayoría del sindicalismo argentino, una fuerte relación con el peronismo. Uno de los datos importantes es que luego de una histórica participación en la Confederación General del Trabajo (CGT), la elección de una nueva conducción en 2003 llevó a un cambio en la participación en el ámbito confederal, al formalizar la entrada a la alternativa Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), en la cual es uno de los pocos representantes del sector privado.

AAPM es un caso paradigmático en el cual se combina una base de afiliados bien remunerada con alta participación sindical y un nivel de conflictividad y movilización elevado. Estas cuestiones han permitido al sindicato avanzar en diferentes consignas, y también mantener una significativa afiliación en una industria que está constantemente mutando hacia una modalidad en la que la labor de los visitadores médicos se va extinguiendo. Las luchas de AAPM serán evaluadas en tanto han permitido lograr reivindicaciones dentro de su base, así como también a partir de la expansión de alianzas que se llevó adelante con la incorporación formal del sindicato a la CTA en 2003. La forma en que la incorporación a la CTA amplió los recursos de poder de AAPM será una de las claves de este trabajo.

Las herramientas de recursos de poder (Levesque/Murray 2010) permiten analizar las diferentes estrategias llevadas a cabo por el sindicato y aquellas que será necesario incorporar para poder avanzar en la lucha sindical, en especial en las cuestiones transnacionales. En ese contexto, se presentan victorias, derrotas y posibles cambios en las estrategias que guían la acción de una manera u otra. Los recursos de poder en sus cuatro variables principales (estructural, asociativa, institucional y social) permiten analizar los procesos y pensar en maneras de reforzar el accionar sindical en pos de los principales objetivos, entre otros, ganar fuerza frente al poder del capital.

En el caso de AAPM, se destacará la utilización de recursos de poder estructurales, asociativos, institucionales y sociales que permitieron avanzar en las estrategias

---

<sup>2</sup> Fuente: entrevista a Carlos Chasson, secretario de Finanzas de AAPM, 14 de agosto de 2015.

establecidas por el sindicato durante la última década. Para la negociación por el salario básico de convenio, se apeló tanto a recursos estructurales como asociativos, al utilizar el institucionalismo de las convenciones colectivas como el camino para elevar la remuneración clave de indicador para el resto de los salarios. Las capacidades de intermediación dentro del sindicato, así como de aprendizaje respecto de experiencias históricas, fueron fundamentales en el uso de estos recursos. En el caso de la participación dentro de la CTA, se destaca el papel del poder social, que incrementó la capacidad del sindicato de actuar en un contexto de alianzas con movimientos sociales y con otros sindicatos dentro de una misma organización. Las principales capacidades exploradas en esta estrategia tienen que ver con la intermediación con miembros del sindicato de orientaciones más conservadoras, la articulación con otros movimientos y por causas diferentes, más amplias, a las sostenidas por AAPM, y por último, la flexibilidad organizativa para adecuarse a un nuevo conjunto de actores que no provienen de la misma tradición de lucha. Finalmente, respecto a los modos de movilización, la principal herramienta es el recurso de poder estructural y asociativo, mediado por una flexibilidad organizativa que permitió evitar la huelga como estrategia principal y establecer otras formas de disrupción de la industria, en especial el bloqueo de convenciones y congresos.

Este trabajo fue realizado sobre la base de una revisión documental de los informes producidos por AAPM, fuentes secundarias sobre sindicalismo en Argentina y entrevistas en profundidad con actores claves de la conducción del sindicato, y también incorpora una encuesta realizada a 16 delegados del sindicato que actúan en empresas transnacionales. Esta última parte fue realizada pensando en la forma de renovar los recursos de poder del sindicato con vistas a uno de los principales problemas que enfrentan: la transnacionalización del capital (tanto de origen extranjero como de algunas empresas de origen argentino). La idea es conocer las experiencias del trabajo sindical de primera mano y pensar en posibilidades de trabajo a partir de estos retos.

Esta investigación está dividida en cuatro partes. La primera aborda el desarrollo de AAPM desde 2003 en el contexto de una industria en constante crecimiento como la farmacéutica. La segunda parte analiza las estrategias del sindicato incorporando las herramientas de los recursos de poder. La tercera parte avanza sobre los principales retos para el accionar sindical, que en este caso entendemos es la acción transnacional del sindicato. Por último, en la sección cuatro, se presentan algunas conclusiones.

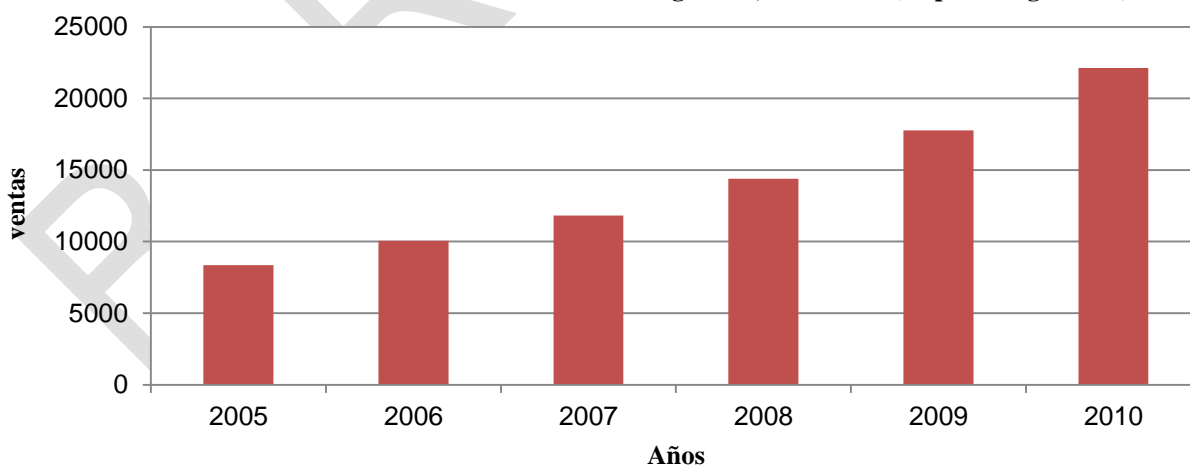
## 1. AAPM, un recorrido en una industria pujante

Entre los años 2003 y 2011, el crecimiento económico en Argentina se combinó con políticas sindicales que permitieron recuperar derechos perdidos y avanzar en nuevas conquistas (Cook 2011). No todos los sindicatos obtuvieron logros similares y en muchos casos dependió del sector de inserción. Para AAPM, la elección de una nueva conducción en 2003, de corte más combativo y orientada hacia la movilización de las bases, se combinó con resultados positivos a lo largo de la década en la industria farmacéutica, cuya tasa de ganancia sobrepasó por más del doble el promedio del resto de la economía (AFIP 2010). En esta sección indagamos acerca de la combinación de un sindicato con creciente movilización avanzando en el contexto de una industria pujante, pero en la que el número total de empleos en el sector de visitantes médicos se fue reduciendo constantemente a partir de las fusiones de laboratorios (IEPS 2012).

### 1.1. La industria farmacéutica en Argentina

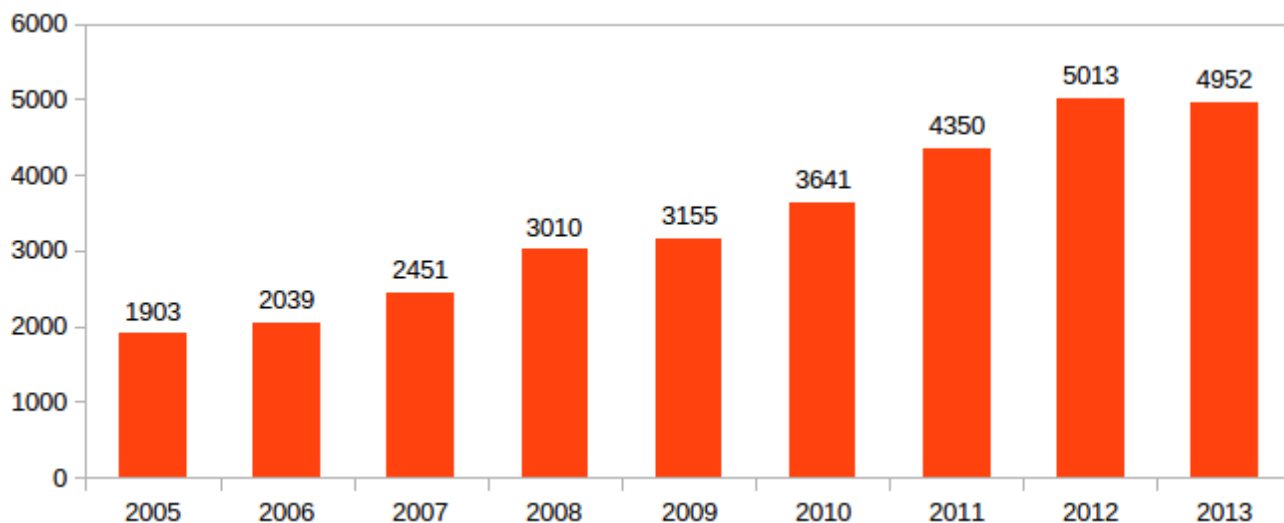
El crecimiento de la industria farmacéutica en Argentina durante la última década es constante si se toman los valores de las ventas totales tanto en pesos como en dólares (ver gráficos 1 y 2).

**Gráfico 1. Ventas de la industria farmacéutica en la Argentina, 2005-2010 (en pesos argentinos)**



Fuente: AFIP 2010

**Gráfico 2. Ventas de la industria farmacéutica en Argentina, 2005-2013 (en US\$)**



Fuente: KPMG 2014

Una de las características distintivas de la industria en Argentina es que las empresas de origen nacional tienen una porción más grande del mercado, lo cual constituye una excepción en América Latina (ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Porción de mercado farmacéutico por origen en Argentina, 1991-2011**

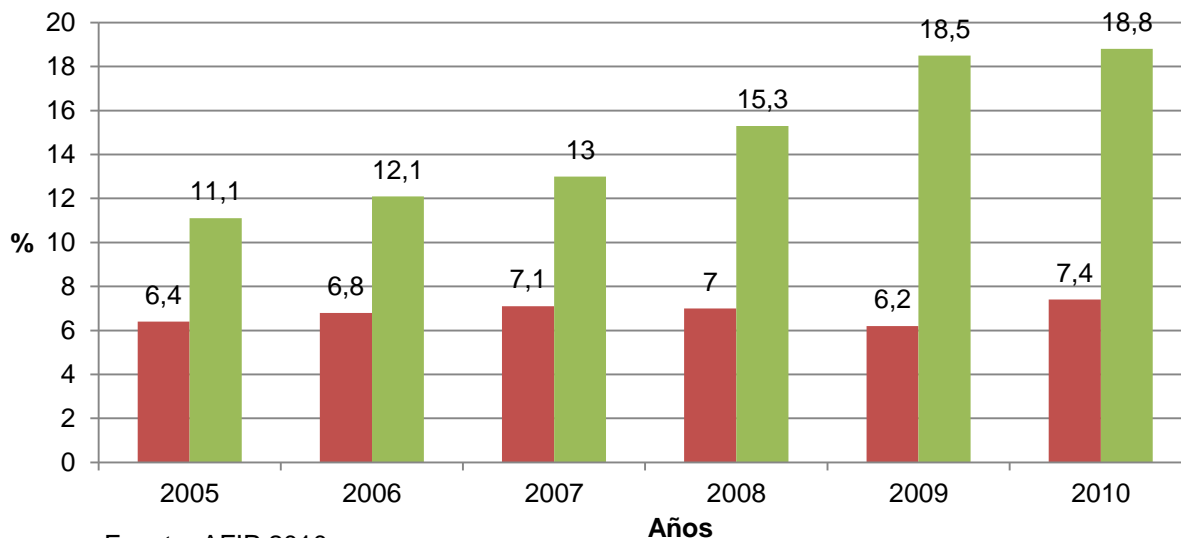
Porción en valor/años	1991	1996	1998	2000	2002	2004	2007	2011
Multinacional	40,2%	47%	50,9%	54%	50,5%	44%	43,6%	38,9%
Nacional	59,8%	53%	49,1%	46%	49,5%	56%	56,4%	61,1%

Fuente: IMS Health

En lo que atañe a disputas laborales, esto significa que una parte significativa de las negociaciones se dan con las cámaras nacionales de laboratorios, que tienen una gran influencia en la determinación de las líneas estratégicas. Las empresas están divididas en tres cámaras distintas: Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA), que agrupa a las grandes empresas argentinas; la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEME), que representa a las multinacionales extranjeras; y la Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos (COOPERALA), que reúne a los pequeños y medianos laboratorios. De las tres, la que domina el mercado es CILFA; CAEME importa una gran parte de los insumos para una estrategia de ventas regionales, y COOPERALA compite en mercados específicos y con productos específicos, producidos a menor escala y bajo costo (Gurrera/Trajtemberg 2013: 61). La denominación “nacional” no significa que sean empresas que operan solo en el ámbito del mercado argentino: existen algunas empresas de origen argentino que se han convertido en multinacionales, con operaciones en diversas regiones (Santiso 2013). Es el caso de empresas como Bagó y Roemmers, que tienen una extensión territorial importante en América Latina e, inclusive, en otras regiones del mundo. Bagó tiene presencia en 18 países, predominantemente en América Latina, pero también en Asia, con una planta en Pakistán y un centro de logística en China (Santiso 2013: 69-70). La relevancia de estas empresas supera el mercado farmacéutico, ya que son parte del selecto grupo de 19 empresas multinacionales argentinas, de acuerdo con el ránking publicado por la agencia gubernamental de promoción de exportaciones, ProsperAr (ProsperAr/Vale 2009).

Otro dato relevante respecto de la industria farmacéutica en Argentina fue mencionado anteriormente pero vale la pena resaltarlo: la tasa de ganancia casi duplica el promedio de la economía argentina a lo largo de la década (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Tasa de retorno de la industria farmacéutica vs. Tasa de retorno de la economía argentina**



Este crecimiento exponencial significa también que hubo mayor espacio para la negociación sindical, aun en un contexto en el que las ganancias crecientes no significaron un aumento de los puestos de trabajo. De hecho, una de las grandes preocupaciones expresadas por los diferentes delegados y dirigentes sindicales entrevistados para este trabajo es la incertidumbre respecto de la conservación de los puestos de trabajo a futuro. Como lo expresó un delegado de una empresa multinacional de origen alemán: “Cada vez que hay una fusión, a nosotros nos complica la vida porque tenemos que intentar mantener los puestos de trabajo cuando las empresas intentan ir en la dirección contraria, de reducirlos”.<sup>3</sup> Esto genera una lucha constante para el sindicato, especialmente respecto de los visitantes médicos, ya que las empresas grandes, y por ende las que más contratan, se orientan hacia los medicamentos de alto costo (MAC), para los cuales no requieren visitantes médicos, y por otro lado buscan ampliar la cuota de medicamentos de venta libre en farmacias, lo cual disminuye también la necesidad del rol del visitador.<sup>4</sup>

## 1.2. La acción sindical en este contexto

<sup>3</sup> Entrevista al delegado de AAPM en multinacional, 30 de agosto de 2016.

<sup>4</sup> Entrevista a Ricardo Peidro, secretario general de AAPM, 14 de agosto de 2015.



El crecimiento económico post-2001 tuvo un impacto positivo en relación con los mercados de trabajo en Argentina. Creció el empleo formal, cayó la desocupación, aumentaron los salarios reales y hubo una recomposición del movimiento sindical y de las negociaciones colectivas (Senén González/Del Bono 2013). La industria farmacéutica no fue una excepción a esa regla, e inclusive mantuvo el crecimiento a partir de 2011, mientras el resto de la economía ya mostraba señales de estancamiento (Campos/Dobrusin 2016). La actuación de AAPM se basó en tres cuestiones fundamentales: recuperación del salario básico de convenio, incremento de la conflictividad frente a las fusiones y ampliación del marco de alianzas a partir de la incorporación en la CTA. Estas tres líneas no resumen todo el accionar de la etapa, pero sí son un indicativo de la dirección que tomó el sindicato en un momento de crecimiento económico y de refuerzo de las relaciones laborales. Cabe destacar que debido a la baja creación de puestos de trabajo en el sector y a los problemas de despidos que generan las fusiones, se puede considerar un logro del sindicato mantener relativamente estables el número de trabajadores organizados y afiliados durante más de una década. A continuación relevamos algunas cuestiones referidas a esas tres direcciones claves.

### *1.2.1. El incremento del salario básico*

El tema del salario básico significó uno de los grandes avances de la etapa. Las negociaciones colectivas incluyen a toda la industria (como en el resto de las relaciones laborales en Argentina, se negocia por rama de actividad), y establecen especialmente un piso salarial desde el cual partir. Esto después se complementa con negociaciones específicas en cada empresa, en las cuales se pactan condiciones que pueden superar las del convenio colectivo, pero nunca ser inferiores. El convenio es firmado con las tres cámaras sectoriales –CILFA, CAEME y COOPERALA– y luego cada acuerdo de los delegados es por empresa. Desde 2006, el sindicato tomó la decisión de negociar un aumento significativo en el salario básico de convenio<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El salario básico de convenio actúa como “salario mínimo del sector”, ya que marca el piso salarial para toda la industria.

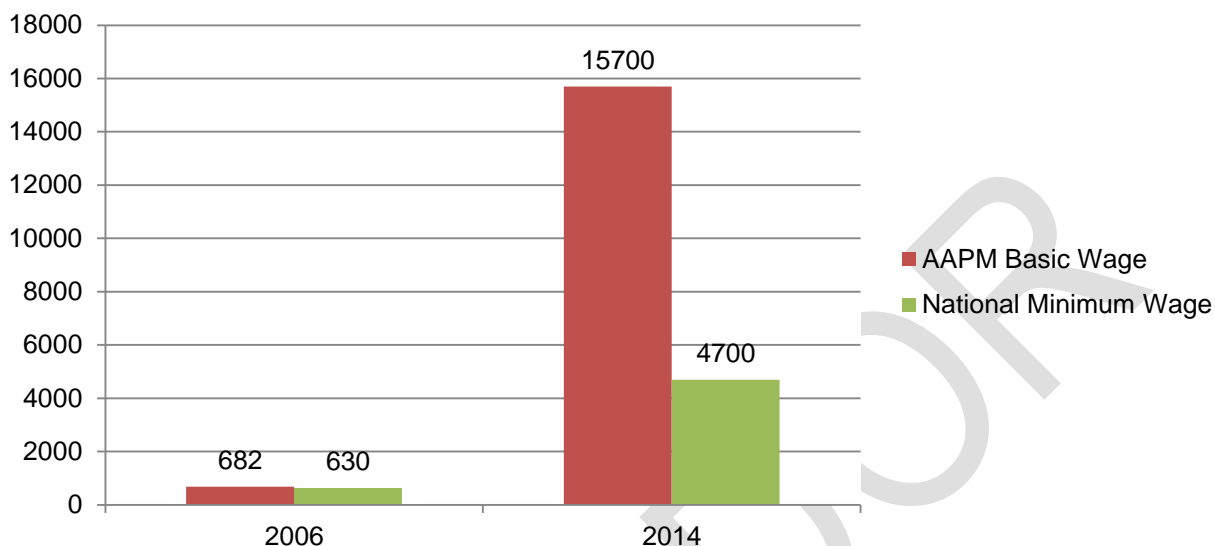
Un factor importante fue la reivindicación dentro de las propias bases de la importancia del salario básico. Al tener negociaciones particulares con cada empresa, el básico de convenio había quedado congelado durante muchos años, sin mayores aumentos y en un nivel similar al del salario mínimo anual (ver gráfico 4). Para muchos de los miembros del sindicato, el nivel del salario mínimo no tenía una relevancia mayor ya que el promedio salarial lo sobrepasaba holgadamente. Sin embargo, el salario básico es tomado como referencia en tres circunstancias relevantes para el sindicato: la remuneración de los trabajadores que ingresan en la industria; las negociaciones salariales en los laboratorios pequeños y medianos; y como base de cálculo para las indemnizaciones por despido.

El foco en los salarios básicos permitió al sindicato no solo mejorar la situación de aquellos que se encontraban en la parte más baja de la escala (recién ingresantes y trabajadores de laboratorios pequeños), sino que también mejoró la situación general al hacer más difícil el despido por los costos que esto pasó a implicar a partir de esta renegociación. Como se menciona en diversas entrevistas, despedir trabajadores del sector “era fácil” ya que no implicaba un costo alto para los laboratorios, y la negociación de retiros voluntarios empezaba en un nivel bajo comparado con el actual.<sup>6</sup> A esto se debe sumar que se mejoró la situación interna de los trabajadores al reducir la dispersión salarial de la base, uno de los grandes problemas del sector. La posición de centrarse en el básico le ha dado mayor legitimidad a la conducción y también ha generado un orden diferente, más solidario, de las reivindicaciones sectoriales.

---

<sup>6</sup> Entrevistas a Carlos Chasson, Alejandra Angriman y Ricardo Peidro, agosto de 2015.

**Gráfico 4. Salario básico de convenio AAPM vs. salario mínimo vital y móvil, 2006 y 2014**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos sobre negociación colectiva AAPM

### 1.2.2. La conflictividad sindical

Una característica particular del sindicato –y que se acentuó en la etapa post-2003– son los altos niveles de conflictividad. Dentro de la industria, AAPM es conocido por su alto nivel de conflictividad y de movilización, al punto que las principales empresas suelen comparar al sindicato con su contraparte, la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina (FATSA), perteneciente a la CGT y conocido por su inclinación a mantener la paz social en la industria.<sup>7</sup> Un indicador de las tensiones existentes entre AAPM y la industria es que el sindicato no recibe ninguna contribución por la firma de convenios colectivos, contribución que sí recibe el sindicato de la CGT.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Dan cuenta de ellos las siguientes notas: “APM: negociaciones frías y salarios”, 18 de mayo de 2011, <[www.pharmabiz.net/apm-negociaciones-frias-y-salarios/](http://www.pharmabiz.net/apm-negociaciones-frias-y-salarios/)>; “APMS: paritarias muertas”, 3 de diciembre de 2013, <[www.pharmabiz.net/apms-paritarias-muertas/](http://www.pharmabiz.net/apms-paritarias-muertas/)>.

<sup>8</sup> Entrevista a Alejandra Angriman, secretaria de Formación de AAPM, 28 de agosto de 2015.

**Cuadro 2. Conflictos AAPM, 2006-2014**

<b>Año</b>	<b>Cantidad de conflictos</b>	<b>Conflictos con huelga</b>
<b>2006</b>	1	1
<b>2007</b>	1	1
<b>2008</b>	7	1
<b>2009</b>	2	-
<b>2010</b>	2	-
<b>2011</b>	6	2
<b>2012</b>	9	-
<b>2013</b>	6	1
<b>2014</b>	5	-
<b>TOTAL</b>	39	6

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del Observatorio del Derecho Social, CTA.

El tipo de conflictividad promovida por AAPM tiene la característica de no estar dominada por acciones tradicionales de paro y movilización. Como se aprecia en el cuadro 2, una gran parte de los conflictos no incluye la realización de paros, sino que implica movilizaciones a las empresas y, en particular, la interrupción de convenciones farmacéuticas. La anécdota que se relata al comienzo de este trabajo es ilustrativa respecto de este tipo de situaciones, en las cuales los visitantes médicos irrumpen en las convenciones de la industria o en los eventos sociales/empresariales (como aquellos que se organizan en el predio de la

Sociedad Rural) y generan situaciones incómodas para los gerentes, al trastornar y paralizar el desarrollo de las actividades.<sup>9</sup>

Las estadísticas provistas por el Ministerio de Trabajo permiten dar cuenta de la diferencia entre AAPM y el otro sindicato fuerte en la industria, FATSA. Entre 2006 y 2011, FATSA tuvo solamente siete conflictos, dos de ellos con huelga, mientras que AAPM superó los 20 en el mismo periodo (Gurrera/Trajtemberg 2013: 80). Si bien FATSA es un sindicato mucho más numeroso en el sector, el promedio de días de huelga por año es considerablemente bajo (1,4) contra 5,2 días para el caso de AAPM (Gurrera/Trajtemberg 2013). La mayoría de los conflictos abiertos en AAPM son debido a “prácticas antisindicales” por parte de las empresas, que generalmente involucran no reconocer a los delegados. Ocurre que el sector de visitantes médicos no tiene una gran presencia sindical en el mundo, y las empresas, en especial las multinacionales, no tienen costumbre de lidiar con sindicatos fuera del área de producción.

Este nivel de movilización es un factor determinante en la renegociación de los sueldos básicos de convenio, así como también en la capacidad del sindicato de resistir los despidos. En el contexto de una industria que va en dirección hacia menos empleos de visitantes médicos, más venta libre, y donde el eje pasa por la venta de medicamentos de alto costo, la capacidad de movilizarse por parte de AAPM ha demostrado ser clave para mantener puestos de trabajo, y también para reforzar la legitimidad del sindicato, inclusive entre trabajadores de altos niveles salariales, a quienes la actividad sindical no suele atraer. En este sentido, las palabras del delegado de AAPM en una de las empresas con mayor salario y condiciones ejemplifican un sentimiento dentro del sindicato: “Nosotros debemos ser los que más asambleas hacemos de todos los delegados. Estamos muy bien, pero sabemos que si dejamos que las empresas avancen con los compañeros, en algún momento van a venir por nosotros también”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Esta práctica tiene un alto grado de legitimidad dentro del sindicato, lo que se comprueba en las diversas entrevistas a delegados y dirigentes. Entre otras cuestiones, se reconoce la capacidad de molestar a una industria que hace de su imagen pública un pilar de sus negocios y que no suele recibir bien este tipo de movilizaciones en eventos corporativos.

<sup>10</sup> Entrevista al delegado de AAPM, 30 de agosto de 2016.

### 1.2.3. La incorporación a la CTA<sup>11</sup>

Como la mayor parte del sindicalismo argentino a lo largo de los últimos 50 años, AAPM fue miembro de la CGT, la principal confederación sindical del país. Sin embargo, con el gobierno de Carlos Menem (1989-1999), la CGT, en su tronco principal, viró de una actitud combativa en la década previa, con 13 paros generales al gobierno de la Unión Cívica Radical, a una posición negociadora (Murillo 2005; Etchemendy 2011). Esto significó que los principales sindicatos que lideran la CGT aceptaron las reformas neoliberales a cambio de concesiones en los sistemas de salud sindicales y a la participación en la administración de empresas privatizadas, en especial las de servicios públicos. Para un sector del sindicalismo, esta claudicación de la CGT ante un proceso neoliberal de avasallamiento de derechos fundamentales de los trabajadores fue inadmisibles. Hubo dos reacciones: dentro del entramado de la CGT se creó el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA), liderado por sindicatos del transporte; y por fuera de la CGT se creó una central sindical alternativa, liderada por gremios estatales, la CTA. La CTA se conformó así en una alternativa no solo durante la década neoliberal, sino también en adelante, proponiendo un modelo de organización sindical novedoso. Entre las principales características, la CTA se posicionó contra la Ley de Asociaciones Sindicales en Argentina, que reconoce solo un sindicato por sector, y promovió un modelo de organización más amplio, en el que existe la afiliación directa de trabajadores (más allá del sindicato) y donde pueden participar como afiliados los movimientos sociales (De Gennaro 2001)<sup>12</sup>.

AAPM se incorpora dentro de los esquemas de la CTA desde los primeros encuentros, a comienzos de los años 90. No todo el sindicato participó activamente, ya que la conducción de ese momento estaba orientada hacia la participación dentro de la CGT, afiliación formal que se mantenía. Durante los años 90, muchos delegados e integrantes de AAPM participaban de la CTA sin que el sindicato formalmente la integrara. En 2003, con el triunfo de una conducción que ya venía participando de ese espacio, se encaminó hacia la entrada

---

<sup>11</sup> Gran parte de esta sección fue tomada, además de entrevistas propias, de las entrevistas realizadas para el proyecto de memoria histórica del sindicato, "Historia de AAPM".

<sup>12</sup> El modelo de organización de la CTA ha sufrido cambios y contradicciones. La integración entre sindicatos y movimientos sociales no es fácil, dadas las características diferentes de estas organizaciones. Sin embargo, es destacable que se mantiene esa pluralidad organizacional y que se intenta llegar a sectores de trabajadores que han quedado fuera del sindicalismo formal, como son los desocupados, las cooperativas y los trabajadores precarizados.

formal del sindicato a la CTA, la cual se formalizó en 2004. El modelo de democracia sindical propuesto por la CTA fue una de las principales razones para la incorporación, además de la necesidad de solidarizarse y movilizarse por aquellos que eran excluidos del sistema.

Desde la incorporación a la CTA, el esquema de alianzas del sindicato se ha ampliado, e inclusive influyó en la participación de delegados dentro de diferentes espacios generados por la central. La relación con movimientos sociales, organizaciones de inquilinos, fábricas recuperadas y demás agrupaciones que estaban por fuera del ámbito de relación para AAPM permitió incrementar el poder de coalición del sindicato. Un ejemplo concreto permite ilustrar este avance estratégico. En 2012, trabajadores del sector de la producción del Laboratorio Felipe Bajer (de origen argentino) denunciaron públicamente que se encontraban en una situación de abandono por parte de los dueños y con posibilidades de que la empresa cerrara. Este sector de trabajadores es históricamente representado por FATSA, sindicato perteneciente a la CGT. Los trabajadores tomaron las instalaciones y pidieron que AAPM los representara en el conflicto. Ante la posibilidad de despidos y cierre de la empresa, AAPM organizó una jornada con la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), un conjunto de cooperativas, en su mayoría empresas recuperadas, que son parte de la CTA. La sola realización del encuentro y la posibilidad de que la empresa fuera tomada por los trabajadores fueron suficientes para que los dueños reaparecieran y encontraran un inversor en tiempo récord; así se logró mantener los puestos de trabajo que peligraban.<sup>13</sup> Este ejemplo ilustra los beneficios para AAPM de su participación dentro de la CTA, al ampliar su campo de alianzas como así también su campo de acción, tanto dentro como fuera del movimiento sindical.

---

<sup>13</sup> Esta historia fue reconstruida sobre la base de entrevistas a dirigentes de la CTA, ANTA y AAPM y puede también leerse en las siguientes notas de prensa de la agencia de noticias de la CTA: “Los visitantes médicos continúan con la toma del laboratorio Felipe Bajer”, 10 de noviembre de 2012, <<http://agenciacta.org/spip.php?article6432>>; “Trabajadores mantienen la toma del Laboratorio Felipe Bajer”, 26 de octubre de 2012, <<http://agenciacta.org/spip.php?article6253>>; “Si los dueños no abren el laboratorio, lo abrimos los trabajadores”, 20 de octubre de 2012, <<http://agenciacta.org/spip.php?article6199>>.

## 2. Aplicando los recursos de poder en un contexto de movilización

Como se destacó en la sección previa, el sindicato comienza a realizar cambios fundamentales en su accionar colectivo a partir de 2003. Se renueva la directiva, las negociaciones colectivas se enfocan en el salario básico de convenio, se moviliza de manera novedosa y con éxito y, por último, la afiliación a la CTA cambia la forma de integración confederal del sindicato, que pasar a tener un rol central en ese agrupamiento. En este apartado, analizaremos estas acciones sobre la base de las herramientas de los recursos de poder y de las capacidades explicitadas en el trabajo de Christian Levesque y Gregor Murray (2010).

La negociación por el incremento del salario básico de convenio se llevó adelante reforzando recursos de poder estructurales, asociativos e institucionales. Sin el poder estructural con que el sindicato cuenta por su posición dentro de la industria, esa negociación no habría sido posible, en especial durante el primer año, cuando se produce el salto más importante. Durante este proceso se incrementó el poder institucional, ya que las negociaciones salariales en la etapa final pasan por el Ministerio de Trabajo. Esa incidencia es fundamental para decidir sobre los acuerdos a llevar adelante entre trabajadores y empresarios. En términos de capacidades, fue relevante en especial la capacidad de intermediación con la base propia del sindicato, que en promedio no tenía un interés particular por el salario básico. La discusión interna sobre la importancia del básico fue un elemento fundamental de esa intermediación. Si bien esta fue la principal capacidad desarrollada por el sindicato, estuvo acompañada por la necesidad de enmarcar la lucha dentro de un discurso solidario, con énfasis en la defensa de las condiciones de trabajo de quienes se encuentran en peores condiciones de trabajo (en relación con el resto de la industria). El marco de la discusión también incluyó el rol del salario básico como elemento fundamental para evitar despidos (ya que es la base de cálculo de las indemnizaciones) y mejorar las condiciones de los retiros voluntarios. La búsqueda de nivelar la base se manifiesta también en la cuestión de las categorizaciones. Los delegados entrevistados expresaron su rechazo a la división de los visitantes en categorías *senior* y *junior* que hacen las empresas. La búsqueda de una categorización única fue incluida dentro de esta estrategia de movilización que prioriza a quienes están en situaciones de mayor vulnerabilidad.



La estrategia de enfocarse en el sector más vulnerable dentro de la estructura sindical permite mantener un alto grado de legitimidad de la dirección del sindicato (lo que incrementa su poder estructural e institucional), así como también mantener los niveles de movilización en los casos de conflicto. La intermediación con la propia base sindical amplía los marcos de entendimiento sobre el rol del sindicalismo. Si bien es un sindicato comparativamente pequeño, políticas de valorización de su propia base, como la búsqueda de aumentar el salario mínimo, retroalimenta al sindicato a través de una mayor capacidad de movilización y de integración de sus miembros.

Los estilos de movilización, sumados a la intensidad con que esta se llevó adelante, implican la utilización de recursos estructurales, que superan las instancias institucionales dentro de las cuales la negociación y el conflicto están permitidos. Al irrumpir en congresos y convenciones de la industria farmacéutica, el sindicato utiliza un recurso de poder estructural y refuerza su capacidad de flexibilidad organizativa al apelar a otros repertorios de acción diferentes de aquellos comúnmente utilizados. A su vez, surge de las entrevistas a los delegados un discurso común respecto del marco en que se realizan las movilizaciones a las puertas de los laboratorios. Un delegado afirmó que “el quilombo que hacemos nosotros no lo hace nadie. Estuvimos 45 días de movilización parados en la puerta del laboratorio para discutir una cuestión mínima para la empresa, los bonos de fin de año”.<sup>14</sup> La movilización constante es una práctica del sindicato, cuenta con una alta legitimidad dentro de sus bases y es parte fundamental de la intermediación que realizan desde la dirigencia. Por otro lado, casos como el de la movilización por la toma del laboratorio (que incluyó consultas con organizaciones de fábricas recuperadas) es un dato importante respecto de la articulación a veces necesaria para mantener esa movilización.

La movilización permite a su vez incrementar el poder estructural respecto del sector empresarial. Mientras los miembros del sindicato mantienen la predisposición a movilizarse y a irrumpir en los eventos empresarios, el sindicato aumenta su capacidad estructural respecto de la industria y fuerza situaciones de negociación. La movilización a las convenciones excede los límites del poder institucional que obtiene el sindicato durante las negociaciones colectivas. En general, suele tener el objetivo de confrontar decisiones unilaterales tomadas por la empresa. Al desbordar los ámbitos institucionales de negociación, el sindicato consolida su poder estructural. Sin embargo, esta misma estrategia

---

<sup>14</sup> Entrevista a un delegado de AAPM en multinacional, agosto de 2016.

puede debilitar el poder institucional, ya que las patronales empresarias toman nota de los mecanismos de protesta y evaden desde un primer momento los espacios institucionales de negociación.

La incorporación a la CTA reforzó el recurso de poder social, y también el asociativo. Por las propias características de la CTA, AAPM pasó a estar en contacto con nuevos sectores sociales y amplió su marco de alianzas. A su vez, también los líderes del sindicato pasaron a tener un rol preponderante en una de las dos organizaciones confederales del movimiento obrero y a ser parte de un debate nacional del cual antes no participaban de manera activa. AAPM ocupa la Secretaría General Adjunta y la Secretaría de Género nacional, así como también puestos de relevancia en las diferentes dirigencias regionales de la organización. El poder asociativo fue reforzado porque se entró en contacto con otras organizaciones gremiales, en especial la de trabajadores tercerizados y precarizados. El ejercicio de ese recurso de poder social en la actuación de AAPM dentro de la CTA requiere un alto grado de flexibilidad organizativa, de aprendizaje de otras formas de organización (y movilización) y de una articulación fundamental que permita convivir dentro de esas estructuras. Esta flexibilidad es dificultosa para un sindicato con una tradición extensa (más de 70 años) y con una perspectiva sobre el accionar sindical tradicional. La convivencia con organizaciones de trabajadores desocupados, cooperativas populares de vivienda, movimientos territoriales, grupos indígenas y fábricas recuperadas no solo requiere articulación e intermediación con la propia base, sino esencialmente una flexibilidad que permita a esa misma base adaptarse a circunstancias distintas y acompañar nuevas experiencias.

La integración dentro de la CTA retroalimenta a AAPM a partir de generar una intermediación de sus miembros hacia otros sectores sociales y extender la capacidad de vinculación en problemáticas que superan el contexto de la industria farmacéutica. No es un elemento que incremente su poder estructural de manera directa, ya que en las negociaciones con los empresarios farmacéuticos no tiene un rol preponderante el nivel confederal de organización. Sin embargo, la participación y el liderazgo de AAPM dentro de CTA permiten ampliar los panoramas de movilización y consolidan la vinculación solidaria del sindicato, a la vez que refuerzan su imagen frente a otras organizaciones sociales. No obstante, un aspecto negativo de la participación dentro de la CTA es que dificulta la relación con el otro sindicato importante presente en el sector farmacéutico, FATSA, afiliado a la CGT. Esta diferencia hace que las acciones conjuntas sean difíciles o prácticamente

imposibles, lo que termina inhibiendo la capacidad de negociación y el poder estructural de AAPM en las negociaciones con las patronales, en especial con las multinacionales. Este punto será profundizado en lo que respecta a la organización transnacional del sindicato, que se presenta en la siguiente sección.

Estos tres elementos destacados del cambio producido por el sindicato son fundamentales para entender los avances que ha logrado en términos de negociación colectiva, de participación política y de caída de las desigualdades entre su propia base. Como se señaló, estas estrategias significaron una utilización intensiva de recursos de poder existentes, la formación de nuevos recursos, y la utilización de capacidades esenciales para llevarlos adelante. A su vez, las acciones en estos tres campos reforzaron la capacidad de movilización, de asociación y de vinculación del sindicato. Más allá del éxito señalado, AAPM tiene un conjunto de retos claves en los próximos años que implicarán la implementación de estas estrategias en un nivel regional (latinoamericano) e internacional. En el próximo apartado se discute esta cuestión.

### **3. Estrategias pensando en el futuro**

Una de las cuestiones más importantes que surgen de analizar el recorrido de AAPM en los últimos años es la ausencia de una estrategia internacional de acción política, en especial considerando que la industria farmacéutica tiene una fuerte presencia transnacional, inclusive en el caso de las empresas argentinas de mayor nivel de ventas. En las entrevistas realizadas a diferentes delegados de empresas multinacionales, una de las preguntas era si conocían la existencia de acuerdos entre las empresas y sindicatos en otros lugares. La respuesta fue negativa, inclusive en casos en que el sindicalismo tiene presencia en los países de origen. Este rasgo del sindicato es una debilidad, en un contexto de transnacionalización del capital, en el que las estrategias productivas de las empresas dependen de operaciones globales. De hecho, los recientes despidos en la industria farmacéutica en Argentina, como en el caso de Bayer, no son producto de la situación de la industria en el país, sino una política global de “reestructuración”.<sup>15</sup> Esto torna la estrategia

---

<sup>15</sup>V. “Despidos masivos en Bayer”, 21 de enero de 2016, <[www.aapmra.com/noticia/49/despidos-masivos-en-bayer](http://www.aapmra.com/noticia/49/despidos-masivos-en-bayer)>.

de política internacional fundamental para el sindicato, tal como lo está siendo para el resto del movimiento sindical (Bronfenbrenner 2007 y 2009).

En línea con lo expresado por Michael Fitcher (2015), la internacionalización a través de campañas que agrupen sindicatos dentro de la cadena de valor de las empresas multinacionales es fundamental para confrontar el poder corporativo de estas. Los recursos de poder (Levesque/Murray 2010) tienen que ser replicados en la arena internacional. AAPM ha demostrado la capacidad de movilizar los recursos de poder existentes y de crear nuevos en coyunturas históricas específicas (como el caso de la integración a la CTA). Sin embargo, sin un replanteo de la estrategia transnacional, ese poder obtenido a partir de la movilización en el ámbito local puede resultar en breve obsoleto.

Tres orientaciones son relevantes en este contexto de internacionalización de la acción sindical y de los recursos de poder existentes. En primer lugar, moverse hacia una consolidación del poder asociativo y estructural, mediante una integración vertical activa dentro de las federaciones globales. AAPM está afiliada a Global Union (UNI), pero recientemente ha tenido contactos cercanos con Industriall. Integrarse a ambas organizaciones y quizás consolidar los comités de trabajadores en diferentes empresas multinacionales en la región son retos viables y a los que el sindicato puede aportar. El grueso de los sindicatos intervinientes en la industria farmacéutica se concentran en el sector de la producción y están organizados en Industriall. Una conjunción de intereses entre sectores de una cadena de valor, apoyado por comités conjuntos de Industriall y UNI, puede ser un gran avance para llevar los recursos de poder estructurales y asociativos a otros niveles. La intermediación y articulación de estas estrategias serán claves para definir su éxito.

Una de las estrategias posibles es la conformación de redes de trabajadores dentro de multinacionales específicas, tales como las que se han desarrollado bajo el ala de Industriall. Para la concreción de esas redes tiene que desarrollarse un doble movimiento dentro del sindicato. Por un lado, debe producirse un proceso de aprendizaje y adaptación por parte de la dirección, para involucrarse en las alianzas internacionales y entender su aplicabilidad en Argentina. Por otro lado, debe darse un proceso de formación e intermediación dentro del sindicato, con los delegados y las bases, para mantener esas redes en comunicación y movimiento. La posibilidad de incrementar el poder estructural, asociativo e inclusive

institucional (en caso de poder negociar con una multinacional) dependerá de la capacidad de intermediación interior y exterior del sindicato respecto de los aliados internacionales.

En segundo lugar, la transnacionalización de empresas farmacéuticas argentinas, como Bagó, Gador y Roemmers, conlleva un reto de otro tipo en términos de internacionalización. AAPM debe tener un rol proactivo de solidaridad con los trabajadores y sindicatos de los lugares donde estas empresas operan (fundamentalmente, otros países de América Latina). En este caso, AAPM tiene la ventaja de contar con recursos de poder estructural, asociativo e institucional respecto de los laboratorios argentinos, los cuales se pueden poner al servicio de una estrategia internacional. Además de consolidar el conocimiento respecto de la presencia de las empresas argentinas en otros países, el sindicato tiene que entrar en un proceso de autoformación y organización para encarar esta necesaria etapa de transnacionalización.

En tercer lugar, la política internacional puede influir en uno de los déficits más importantes que tiene AAPM: la capacidad de articular horizontalmente con los sindicatos de la CGT y en especial con FATSA. Las diferencias históricas con este último sindicato son marcadas en lo que hace a la relación con los empleadores, a la forma de movilización y a las concepciones sobre el modelo sindical.<sup>16</sup> Sin embargo, es necesaria una alianza para poder confrontar el creciente poder de las empresas, en especial de las multinacionales. La conformación de redes de trabajadores (Da Costa 2015) implica una articulación horizontal entre sindicatos de diferentes sectores y muchas veces de diferentes centrales sindicales. En el caso de AAPM, la falta de coordinación con FATSA en el ámbito nacional puede ser superada en una red transnacional, donde las diferencias internas/nacionales suelen tener menor relevancia en vista de los retos globales que se enfrentan. Esto permite superar también uno de los déficits más importantes en términos de poder institucional de AAPM: su limitación para organizar a otros trabajadores de laboratorios que no sean visitantes médicos. El convenio colectivo en este sentido es estricto respecto de los límites que tiene el sindicato de organizar a otros sectores. La articulación con sectores de la CGT mediante las estrategias transnacionales puede servir para superar esta limitación y extender el poder asociativo y estructural del sindicato.

---

<sup>16</sup> Entrevista a Alejandra Angriman, secretaria de Formación de AAPM, 28 de agosto de 2015.

## Conclusión

Este trabajo analizó el accionar sindical y las transformaciones experimentadas por el sindicato AAPM en Argentina durante la última década. No se abordaron todos los temas referidos al accionar sindical y aún resta mucho por explicar y debatir al respecto; sin embargo, se destacó el accionar de un sindicato que logró, en una etapa de fortalecimiento general del sindicalismo, avanzar en reivindicaciones igualitarias, realizar alianzas fundamentales y movilizar a su base de forma novedosa. La diversidad de recursos de poder utilizados en la etapa, y la capacidad del sindicato para ponerlos en acción merecen ser destacados. El trabajo remarca la necesidad del sindicalismo de buscar alternativas en situaciones donde el avance del capital transnacional parece no tener límites. Estos límites deben ser fijados socialmente, y los sindicatos tienen un rol fundamental en ese sentido.

AAPM ha pasado por una transformación relevante durante la etapa estudiada, y ha logrado mantener una base de afiliados en una industria que cada vez necesita menos visitantes médicos. Esto –mantener la afiliación y la densidad sindical– es un éxito en sí mismo. La incorporación a la CTA también habla de la búsqueda de nuevos horizontes. La movilización alrededor del salario básico reforzó a la propia base sindical. La utilización de recursos de poder estructurales, asociativos e institucionales permitió mejorar la posición ante el empresariado, así como también ampliar el panorama de alianzas a otros sectores sociales y demostró la necesidad de construir un sindicalismo más abierto e inclusivo. Los recursos de coalición (o de poder social) le permitieron ampliar el marco de intervención, al fortalecer la posición general del sindicato dentro de la CTA. AAPM pasó a ser referencia en otros campos de acción y para otros sectores sindicales y sociales más allá de la industria farmacéutica. Este incremento del poder de asociación y de coalición significó un reto para las capacidades de intermediación dentro del sindicato y de vinculación hacia afuera.

Para este trabajo se revisaron documentos internos y se realizaron entrevistas a dirigentes y delegados sindicales. El extenso trabajo de campo, así como el acompañamiento de estos procesos, permite también evaluar algunos de los retos a futuro, pensando en los cambios de la industria y del sindicato. Los desafíos, aun en un contexto exitoso de reforma sindical, son múltiples, tanto en el plano local como en el internacional.

En el plano local, AAPM tiene dos elementos relevantes sobre los que trabajar. Por un lado, la cuestión de los límites que establece la actual institucionalidad para organizar a otros

trabajadores de la industria farmacéutica que no sean visitantes médicos. La extensión de los márgenes de organización será fundamental para la supervivencia del sindicato. Por otro lado, la actual estrategia de transnacionalización empresarial y de creación de redes sindicales de trabajadores presenta el reto de una articulación necesaria con los sindicatos de la CGT, tanto FATSA como el de trabajadores químicos. Sin esta articulación, la capacidad del sindicato de enfrentar a una industria crecientemente antisindical se verá muy comprometida. La superación de las diferencias históricas implica usar los recursos de poder asociativo y de coalición que el sindicato demostró ser capaz de desarrollar en el contexto de su integración a la CTA.

En el aspecto internacional, la transnacionalización de los recursos de poder del sindicato será clave en la próxima etapa, y mucho del futuro del accionar sindical dependerá de la capacidad de llevar adelante esa estrategia. Como mencionamos en la tercera sección de este trabajo, las estrategias son múltiples y el reto es incorporar todas en un mismo marco. La creación de redes de trabajadores de multinacionales permitirá reforzar los recursos de poder estructurales, asociativos y también institucionales (en caso de avanzar en la búsqueda de acuerdos-marco globales). Una mayor integración vertical en las estructuras de UNI o de Industrial es un elemento fundamental para avanzar en la coordinación de las estrategias de lucha en el plano nacional y en el internacional. Conflictos recientes en la industria farmacéutica demostraron que es fundamental hacer este trabajo a mediano y largo plazo, para así poder enfrentar las principales problemáticas.

Los retos locales e internacionales están conectados y se refuerzan mutuamente. La trayectoria de AAPM en la década reciente muestra una capacidad de adaptación y de búsqueda de nuevas estrategias para enfrentar la cambiante situación del capital transnacionalizado. Esta actitud, sin embargo, se muestra limitada frente a los retos recientes, y presiona al sindicato a tomar los recursos de poder utilizados en el ámbito local y trasladarlos al ámbito transnacional. Son retos comunes al sindicalismo internacional pero que, en el caso específico de AAPM, pueden ser enfrentados a partir de una década en que se reforzó la base sindical, se movilizó de manera constante y se amplió el marco de alianzas con el ingreso a la CTA.

## Glosario de siglas

AAPM: Asociación de Agentes de Propaganda Médica

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

ANTA: Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados

CAEME: Cámara Argentina de Especialidades Medicinales

CGT: Confederación General del Trabajo

CILFA: Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos

COOPERALA: Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos

CTA: Central de Trabajadores de la Argentina

FATSA: Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina

IEPS: Instituto de Estudios sobre Políticas de Salud

MAC: Medicamentos de alto costo

MECON: Ministerio de Economía

MTA: Movimiento de Trabajadores Argentinos

UNI: Global Union

## Bibliografía

AAPM (2009): *Informe industria farmacéutica*. Año 2009. Buenos Aires: AAPM-CTA.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) (2010): "Fabricación de medicamentos y productos de laboratorio". Buenos Aires: AFIP.

Angell, Marcia (2004): *The Truth about the Drug Companies. How They Deceive Us and What to Do about It*. Toronto: Random House.

Bronfenbrenner, Kate (ed.) (2007): *Global Unions. Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*. Ithaca: Cornell University Press.

— (2009): "No Holds Barred: The Intensification of Employer Opposition to Organizing", EPI Briefing Paper, N° 235.

Bonofiglio, Nicolás y Matías Ginsberg (2010): "Sector farmacéutico de Argentina. Estudio sectorial". Buenos Aires: Centro Redes.

Campos, Luis y Bruno Dobrusin (2016): "Labour conflict in Argentina and Brazil: Challenging an alliance?", en *Workers of the World*, vol. 1, N° 8, pp. 99-121.

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA) (2015): "Scenario and



- perspectives for the national pharmaceutical industry 2015-2017". Buenos Aires: CILFA.
- Cook, María Lorena (2011): "Unions and labor policy under left governments in Latin America", en *Revista Trabajo*, vol. 5 N° 7, pp. 55-73.
- Da Costa, Hélio (2015): *Ação sindical frente às empresas transnacionais: entre o pessimismo da razão e o otimismo da vontade*, Análisis, N° 4/2015, FES.
- De Gennaro, Víctor (2001): "Transiciones políticas y procesos de recomposición sindical en Argentina", en Enrique de la Garza Toledo (comp.): *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. Buenos Aires: CLACSO, pp. 47-54.
- Dobrusin, Bruno (2013): "Workers' cooperatives in Argentina: The self-administered workers' association", en *International Journal of Labour Research*, vol. 5, N° 2, pp. 195-206.
- Etchemendy, Sebastián (2011): *Models of Economic Liberalization: Business, Workers and Compensation in Latin America, Spain and Portugal*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fichter, Michael (2015): "Organising in and along value chains. What does it mean for trade unions?", International Policy Analysis, FES.
- Gurrera, Silvana y David Trajtemberg (2013): "Relaciones laborales en el sector farmacéutico argentino: una caracterización del comportamiento de las firmas nacionales y extranjeras"; en *Trabajo, Ocupación y Empleo*, N° 12, pp. 55-90.
- Herr, Hansjorg y Bea Ruoff (2014): "Wage dispersion. Empirical developments, explanations, and reforms options", Working Paper N° 24, Global Labour University. Disponible en <[www.global-labour-university.org/fileadmin/GLU\\_Working\\_Papers/GLU\\_WP\\_No.24.pdf](http://www.global-labour-university.org/fileadmin/GLU_Working_Papers/GLU_WP_No.24.pdf)>.
- Herr, Hansjorg, Bea Ruoff y Carlos Salas (2014): "Labour markets, wage dispersion and union policies", en *International Journal of Labour Research*, vol. 6, N° 1, pp. 57-74. Disponible en <[www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_247981.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_247981.pdf)>.
- Instituto de Estudios sobre Políticas de Salud (IEPS) (2012): "Proceso de fusiones nacional-multinacionales, concentración económica e impacto en fuentes de trabajo en la industria farmacéutica. Ciclo de Análisis de Políticas de Medicamentos en Argentina. Julio-Agosto 2012". Buenos Aires: AAPM.
- (2011): "Medicamentos & salud II. Tercer informe de investigación". Buenos Aires: AAPM / CTA.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2015): *La industria farmacéutica en la Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- International Federation of Pharmaceutical Wholesalers: (2014): "Pharma 50 insight: The accelerating growth of specialty markets", en *IFPW Focus*, vol. 21 N° 12.
- Katz, Claudio (2015): "Dualities of Latin America", en *Latin American Perspectives*, vol. 42, N° 4, pp. 10-42.
- Katz, Jorge (1997): *Apertura económica y desregulación en el mercado de medicamentos. La industria farmacéutica y farmoquímica en Argentina, Brasil y México en los años 90*. Buenos

- Aires: Alianza.
- KPMG (2014): "La industria farmacéutica argentina: presente y perspectivas". Buenos Aires: KPMG Consulting.
- Levesque, Christian y Gregor Murray (2010): "Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity", en *Transfer*, vol. 16, N° 3, pp. 333-350.
- Marticorena, Clara (2014): ***Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad***. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Ministerio de Economía (MECON) (2011): "Complejo farmacéutico". Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Subsecretaría de Programación Económica.
- Ministerio de Industria (2010): "Plan estratégico industrial 2020". Buenos Aires: Ministerio de Industria.
- Murillo, María Victoria (2005): *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Novick, Marta (2001): "Nuevas reglas del juego en Argentina, competitividad y actores sindicales", en Enrique de la Garza Toledo (comp.): *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. Buenos Aires: CLACSO, pp. 25-46.
- Novick, Marta, Héctor Palomino y María Silvana Gurrera (coords.) (2011): *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: PNUD / Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2011): "Restructuring, employment and social dialogue in the chemicals and pharmaceutical industries". Ginebra: OIT
- ProsperAr Invest in Argentina (2009): "Primer ránking de empresas multinacionales argentinas". Buenos Aires-Nueva York: ProsperAr / Vale Centre, Columbia University.
- Santiso, Javier (2013): *The Decade of the Multilatinas*. Cambridge-Nueva York: Cambridge University Press.
- Senén González, Cecilia y Andrea Del Bono (dirs.) (2013): *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo / Universidad Nacional de La Matanza.
- Torre, Juan Carlos (2012): *Ensayos sobre movimiento obrero y peronismo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Trajtemberg, David, Cecilia Senén González y Bárbara Medwid (2010): "Los determinantes de la negociación colectiva en la Argentina, debates teóricos y evidencias empíricas", Serie Estudios Trabajo, Ocupación y Empleo, N° 9, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp. 13-35.