
Reconversión productiva y tercerización laboral en la industria: el caso Acindar

Autor(es): Strada, J.

Fuente: H-industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina, Año 11-Nº 21 (Diciembre 2017), pp. 28-53.

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/1037>



Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercialNoDerivatives 4.0 International*.

Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

¿CÓMO CITAR?

Julia Strada. (2017) Reconversión productiva y tercerización laboral en la industria: el caso Acindar. *H-industri@* 11(21): 28-53.

<http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/1037>



H-industri@ es una revista académica semestral editada por el **Área de Estudios Sobre la Industria Argentina y Latinoamericana** (AESIAL) perteneciente al Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-Baires): <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind>

Reconversión productiva y tercerización laboral en la industria: el caso Acindar

*Restructuring Production and Outsourcing Labor in Industry:
the Case of Acindar*

Julia Stradaⁱ
juliastrada@gmail.com

Resumen

El artículo tiene por objetivo analizar el proceso de reconversión productiva experimentado en la empresa siderúrgica Acindar, en su planta principal ubicada en la ciudad de Villa Constitución (Santa Fe, Argentina) a partir del conflicto que tuvo lugar en el bienio 1990-1991, con importantes antecedentes en materia de reestructuración laboral y productiva desde mediados de los ochenta. En el caso bajo estudio se apunta a dilucidar el vínculo que se ha expresado entre el proceso de reconversión, con punto de inicio a fines de los setenta y profundización en la década de los noventa, y la expansión de la tercerización laboral.

Palabras clave: INDUSTRIA SIDERÚRGICA; RECONVERSIÓN PRODUCTIVA; TERCERIZACIÓN LABORAL.

Abstract

The objective of the article is to analyze the restructuring of production in the steel company Acindar in its main factory placed in Villa Constitución (Santa Fe, Argentina), between 1990 and 2001, considering previous background in the mid-eighties. The case under study can shed light to the link between the restructuring process and labor outsourcing, which started in the late seventies and showed an important increase in the nineties.

Keywords: STEEL INDUSTRY; RESTRUCTURING PRODUCTION; OUTSOURCING LABOR.

Recibido: 20 de septiembre de 2016.

Aprobado: 17 de octubre de 2016.

ⁱ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CONICET) y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Los hallazgos que se presentan en el artículo forman parte de la investigación realizada para la tesis de la maestría en Economía Política de FLACSO Buenos Aires, titulada “La tercerización laboral en Acindar Villa Constitución, 1990-2014”, marzo de 2016, bajo la dirección de la Dra. Victoria Basualdo (FLACSO/CONICET). La investigación se realizó en el marco de la Beca Doctoral de CONICET dirigida por el Dr. Arturo Fernández (CEIL-PIETTE/ CONICET) y con la co-dirección del Dr. Eduardo Basualdo (FLACSO/CONICET). Agradezco especialmente los comentarios de Victoria Basualdo a una versión preliminar del artículo.

Introducción

En el presente artículo se revisa críticamente la bibliografía existente en torno a las reconversiones productivas en Argentina, particularmente en lo que refiere a las transformaciones en los modos de organización del trabajo en las plantas fabriles. Se apunta a dilucidar el vínculo que se ha expresado entre los procesos de reconversión y la expansión de la tercerización laboral en los lugares de trabajo, a los fines de interpretar la evidencia hallada en la investigación del caso de Acindar en la ciudad de Villa Constitución (VC), provincia de Santa Fe, particularmente en el período comprendido entre 1990 y el año 2001, coincidente con la crisis del Régimen de Convertibilidad en Argentina.¹ La hipótesis indica la existencia de un estrecho vínculo entre ambos fenómenos, siendo la tercerización laboral una estrategia empresarial implementada en el marco de amplias reestructuraciones de planteles de la década de los noventa, a los fines de dividir el colectivo laboral y restar peso al actor sindical.

En este orden de ideas, en el primer apartado se describen sintéticamente las premisas argüidas desde el *mainstream* posfordista, haciendo foco en las corrientes hegemónicas al interior de la CEPAL durante el decenio de 1990, las nuevas formas de organización del trabajo asociadas a la especialización flexible y el onhismo, y el nuevo regionalismo que enfatiza la importancia de la innovación tecnológica, los incentivos a la formación de *clusters* y la necesidad de profundizar los intercambios entre grandes empresas y pymes, como parte fundamental del desarrollo en países de la periferia. En el segundo apartado se detallan trabajos e investigaciones que han brindado significativos aportes para interpretar el vínculo entre reconversión y tercerización para el caso argentino y particularmente en la siderurgia. Como tercer punto se desarrolla el caso Acindar Villa Constitución, evidenciando la concomitancia del conflicto por la reconversión productiva con la sucesión de desprendimientos, externalizaciones y tercerizaciones que tuvieron lugar en la década de los noventa. En muchos casos, estas fueron declaradas como parte de planes de reconversión de la empresa, y negociadas por el sindicato bajo la conducción de la Comisión Directiva. Este proceso se cuantifica con series de evolución de trabajadores directos y tercerizados para todo el período bajo análisis. En el cuarto apartado, se analiza el efectivo impacto cuantitativo de la flexibilidad “interna” en el proceso de reconversión (vinculada a los puestos y a la polivalencia funcional) respecto de la flexibilidad “externa” o contractual, asociada específicamente a las nuevas contrataciones de trabajadores por fuera del plantel directo de planta. Finalmente, se desarrollan conclusiones sobre la importancia del proceso de tercerizaciones - iniciado en los noventa- para los años subsiguientes, signados por la consolidación estructural del fenómeno.

¹ El Régimen de Convertibilidad se inició en marzo de 1991, siendo su característica central la paridad cambiaria dólar-peso. La salida de la Convertibilidad se produjo en el marco de una dramática situación social (incremento de pobreza, indigencia y desocupación), que derivó en una profunda crisis a fines de diciembre de 2001. La devaluación de la moneda dio lugar a la conformación de un nuevo patrón de crecimiento que distintos autores han denominado “posconvertibilidad”. Consultar: Basualdo (2006); Rapoport (2000); Svampa (2005) y Salama (2003). Por su parte, para el análisis de la ‘posconvertibilidad’, ver Fernández Bugna y Porta (2008); CENDA (2010); Azpiazu y Schorr (2010a y 2010b); Basualdo (2011) y Santarcángelo (2013).

El toyotismo y la empresa-red: la preocupación por el *catching-up*

Las teorías que han sostenido la importancia de los procesos de reconversión en el marco de la inserción de nuevas formas de organización laboral han enfatizado diversos preceptos centrales en torno a las ventajas de este nuevo esquema organizativo para la gestión/administración de la fuerza de trabajo. Podríamos agruparlas en tres grandes corrientes. En primer lugar, aquellas teorías que colocan énfasis en el cambio tecnológico y se asocian al neoschumpeterianismo, neoevolucionismo y neoinstitucionalismo, en el marco de las significativas transformaciones internas de la CEPAL.² Seguidamente, las corrientes que teorizaron las nuevas formas de organización del trabajo, y en tercer lugar la corriente que manifestó sus preocupaciones por el *catching-up*, e instaló conceptos como distrito industrial, cluster, gobernanza y empresa-red.³

Una lectura por las tradiciones que ganaron terreno en la CEPAL durante la década de los noventa explica la expansión de estos marcos teóricos, siendo el neoschumpeterianismo, el neoevolucionismo y el neoinstitucionalismo corrientes características de las producciones de época. Para la autora venezolana Carlota Pérez: “El desarrollo constituye un proceso de acumulación de capacidades tecnológicas y sociales, dependiente de la habilidad de los países en desarrollo para aprovechar las distintas y sucesivas ventanas de oportunidad [...]. Las oportunidades de revolución tecnológica son los momentos para efectuar un salto en desarrollo y la tecnología es un condicionante de la viabilidad del mismo” (Pérez, 2001, pp. 4-5).

El desafío es captar esas oportunidades. Cada período se caracteriza por un “paradigma tecno-económico” (concepto definido por Dosi en 1982 como un “paradigma tecnológico”) es decir, un conjunto de estrategias ubicuas y de principios organizativos genéricos que conforman y condicionan las oportunidades en cada período. La transición desde un sistema de ciencia y tecnología traccionado por la oferta a una red interactiva de productores significa la creación de la expresión “sistema nacional de innovación” (SNI). Pérez retoma las propuestas de los impulsores de *clusters*, que aluden a las redes de sistemas locales de innovación, por lo que decide conceptualizarlos como “redes territoriales de innovación”. En línea con estos ejes analíticos, para Bernardo Kosacoff:

La articulación y complementariedad de las empresas son el requisito indispensable para la conformación de un tejido industrial moderno que potencie la utilización de los recursos económicos. El tejido industrial forma parte del entorno requerido para el desarrollo de la competitividad genuina en el cual se generen y articulen las relaciones de subcontratación, de desarrollo de proveedores, etc. que permitan avanza en el logro, simultáneo, de las economías de escala y especialización (Kosacoff, 1991, p. 5).

Desde esta mirada se entiende que existen vínculos de retroalimentación, donde juegan un rol importante una base de empresas pequeñas y medianas que operan como proveedoras y/o subcontratistas de varias grandes empresas productoras. Por ello, entre los puntos que Kosacoff enumera para una política de “promoción industrial”, se encuentra

² CEPAL (2000); Pérez (2001); Bielschowsky (2009) y Hospers (2005).

³ Entre los exponentes de los estudios de las nuevas formas de organización del trabajo se encuentran Piore y Sabel (1990); Pollert (1994) y Coriat (2000). Por otro lado, para profundizar en investigaciones en torno a *clusters* y gobernanza, consultar Werner, Bair y Fernández (2014); Gereffi (2014); Bisio Korinfeld y Neffa (1999); Milesi *et al.* (2002) y Carrillo y Novick (2006).

“avanzar en el desarrollo de mecanismos de subcontratación y de ganancias de especialización” (*ibidem*, p. 10).

Estas referencias dan cuenta de la instalación de una nueva mirada hegemónica en torno a los necesarios cambios en la organización empresarial con correlativos impactos en la modalidad de administración de la fuerza de trabajo, fundamentalmente en el ámbito fabril. La corriente posfordista ha desplegado su influencia entre escuelas económicas de corte ortodoxo y heterodoxo, en este segundo caso, enfatizando el necesario *catching-up* que debía efectuar América Latina para avanzar en materia de competitividad y especialización productiva, siguiendo el camino de las economías desarrolladas.

En la segunda corriente, han predominado los estudios en torno a las formas de organización del trabajo. Benjamín Coriat efectuó diversos análisis sobre el taylorismo, fordismo y ohnismo. Identificó a este último modelo con una trascendencia equiparable a los dos anteriores. La necesidad concreta que lo inspiró fue “¿cómo hacer para aumentar la productividad cuando las cantidades no aumentan?” (Coriat, 2000, pp. 15-22). En este sentido, los pilares del ohnismo fueron la producción en el momento preciso y la autoactivación de la producción. Ello originó la “fabrica mínima”, con equipos más pequeños preparados con plasticidad para la multifuncionalidad de tareas. También dispuso del control de calidad total, lo que requería la colaboración de ingenieros y trabajadores. Lo cierto es que las grandes fábricas japonesas se articulaban con una amplia red de subcontratadas, que debían responder al operativo JIT (*Just In Time*). Se trataba de un sistema que combinaba la integración vertical sin las obligaciones financieras que aquella insume (Sayer, 1997). Esta reorganización se ubicó en los orígenes del sistema aplicado por la firma Toyota, que fue resistido por los trabajadores automotrices al comienzo, pero logró expandirse a lo largo del sector automotriz japonés una vez finalizada la guerra con Corea en 1953. Luego de su definitivo enraizamiento, esta modalidad se expandió a Occidente desde mediados de los setenta con la crisis del fordismo (Antunes, 1995; Arceo, 2011). Particularmente los autores Piore y Sabel (1990) indicaron que ello respondió a la puesta en jaque del sistema de producción en serie, y a la falta de coordinación entre la producción y el consumo, por lo que denominaron al modelo surgido “especialización flexible”.

En este marco, se extendieron distintas formas de flexibilidad. Xavier Collier (1997) estableció distinciones entre flexibilidad externa, interna y del tiempo. Si la primera refiere a los procesos de externalización productiva, la segunda apunta a la polivalencia funcional en los puestos, a la flexibilidad numérica -con contratos temporales o tiempo parcial, y a la flexibilidad salarial- con salario por rendimientos o metas-.⁴ En tercer lugar, la flexibilidad del tiempo alude a la realización de horas extras. En efecto, vemos que la tercerización se inserta como una modalidad específica en un amplio abanico de variantes que conforman la flexibilidad posfordista.

En tercer lugar, cabe mencionar el desarrollo de la “nueva ortodoxia regionalista” a lo largo de 1990 (Fernández y Vigil, 2007). En este marco se configuró e institucionalizó un discurso académico que ingresó a los países de la periferia. La penetración de esta mirada se

⁴ Sobre las transformaciones en la fábrica Nissan en Sunderland, Holloway (1987, p. 150) escribe contemporáneamente: “La palabra clave en la reforma de las normas de trabajo es ‘flexibilidad’. Flexibilidad significa esencialmente la remoción de barreras al derecho de la empresa de decir a los trabajadores qué hacer, dónde hacerlo y a qué ritmo. Los obreros ya no deben insistir en definiciones de tareas: deben ser lo suficientemente ‘flexibles’ como para moverse de una tarea a otra” (traducción propia).

produjo por un conjunto selectivo de experiencias a nivel global que ganaron lugar, tales como los distritos industriales de la Tercera Italia -Emilia Romagna y Toscana-, el caso de Baden-Württemberg en Alemania y el fenómeno del Silicon Valley vinculado a la alta tecnología en Estados Unidos. En el primer caso, fue remozado el concepto de Distrito Industrial (DI), introducido originalmente por Alfred Marshall en 1890, el cual aludía a un distrito conformado por pequeñas y medianas empresas que explotaban las economías externas derivadas de la desverticalización de los procesos productivos, la división del trabajo y la combinación entre competencia y cooperación. Hacia la segunda mitad de los noventa penetró el concepto de *cluster*, que originariamente fue formulado en el mundo de los negocios, y fue llevado a Harvard por Michael Porter a inicios de 1990. El *cluster* se define como un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por intereses comunes y complementarios, geográficamente próximos. En este contexto, los conceptos cobraron fuerza desde mediados de los ochenta y a lo largo de los noventa en un mundo académico que crecientemente se inclinaba por corrientes de investigación que posicionaban al territorio -y sobre todo a las regiones y localidades- por encima del ámbito nacional, en tanto foco de análisis del desarrollo y la competitividad.

En virtud de los enfoques anteriormente consignados, es factible vincular a la estrategia de tercerización con la concepción de desarrollo y objetivos derivados de las tres corrientes que se insertan en el paradigma posfordista (De la Garza, 2005 y 2016). Particularmente la tercerización laboral, en tanto estrategia empresarial, no sólo habilita la delegación de tareas a un tercero, sino que también descarga en la empresa contratista distintas responsabilidades, como la selección del trabajador y la gestión laboral, las cuales suponen costos indirectos y conflictos.⁵ Se retoman las definiciones de Ermida Uriarte y Colotuzzo (2009), quienes identifican cuatro variantes en el marco de la definición: subcontratación en sentido estricto, intermediación laboral, suministro de mano de obra temporal y contratación de trabajadores autónomos. En el presente artículo utilizaremos la primera, que ocurre cuando una empresa confía a otra -física o jurídica- el suministro de bienes o servicios, y ésta se compromete a llevar a cabo el trabajo por cuenta y riesgo y con sus propios recursos financieros, materiales y humanos.⁶

Como eje central de toyotismo, la empresa debe concentrarse en su tarea principal, en su *core* de actividades. Revisando los preceptos de la corriente defensora del *outsourcing*, podemos identificar los siguientes objetivos del toyotismo: flexibilización de la gestión para nuevos requerimientos del negocio y ofertas de productos; concentración de esfuerzos en objetivos del negocio, focalizando los recursos en las actividades esenciales (*core business*); transformación de los costos fijos en variables; obtención de mejores niveles de negocios y fortalecimiento de la posición competitiva; incremento de la calidad del servicio y la productividad de procesos; adquisición de mayor flexibilidad operativa e incremento de la velocidad de reacción; enfoque de la gestión en aspectos de negocios; reducción de la estructura; acceso a recursos de tecnología de avanzada; obtención de la flexibilidad necesaria

⁵ Sobre la problematización en torno al concepto de tercerización laboral, ver Ermida Uriarte y Colotuzzo (2009) y Basualdo y Morales (2014). Otros trabajos de relevancia corresponden a De la Garza (2005); Red Lat (2011); Dean y Rodríguez (2011); Basualdo *et al.* (2015) y Poblete y Del Bono (2013).

⁶ Ver también la Recomendación nro. 198 sobre la Relación de Trabajo presentada por la OIT en 2006, donde reconoce el “principio de primacía de la realidad” para identificar casos de encubrimiento de las relaciones de trabajo bajo el aspecto de relaciones independientes o autónomas producto de la subcontratación.

para adaptarse a los cambios del entorno; acceso a servicios de primera categoría y mantenimiento actualizado, según las mejores prácticas mundiales.⁷

Se ha argumentado, en el marco del posfordismo, que la existencia de trabajos o tareas no esenciales a la actividad de la empresa principal centralmente requieren de especialidades ausentes, o poco desarrolladas en el sector. Ello abre la posibilidad al surgimiento de una serie de empresas contratistas, hiperespecializadas, que se abocan transversalmente a resolver necesidades de cada sector industrial (por ejemplo, se hacen cargo de la logística, de la limpieza o del mantenimiento de maquinaria). Estas firmas, más pequeñas, crecerían a partir de la diversificación de su clientela, atendiendo demandas de varias empresas principales.

Otro argumento importante tiene que ver con las posibles variaciones de la producción o de la demanda de la empresa principal, las cuales pueden ocurrir de manera inminente ante coyunturas económicas adversas, y dan cuenta de la necesidad de agilizar los mecanismos de reducción del costo laboral. Para ello es clave contar con una porción del plantel como personal tercero. En efecto, estas variaciones de la producción resultan volátiles y coyunturales, con lo cual no justifican el sostenimiento del conjunto del personal como propio (lo que le otorgaría rigidez a la ecuación productiva), sino que para la firma principal resultaría más adecuado mantener la flexibilidad y variabilidad de la demanda de personal al menos para un sector del establecimiento laboral.

En esta línea, se visualiza que la estrategia del *outsourcing* se ha insertado como modalidad novedosa en la organización el trabajo, resultando positivamente ponderada por enfoques que colocan énfasis en la modernización tecnológica -como las nuevas corrientes hegemónicas de la CEPAL desde los noventa- y en la necesidad de reformular la rigidez de la organización laboral fordista, así como también revalorizan la conformación de redes y complejos productivos locales por encima de los proyectos nacionales de desarrollo de planificación centralizada.

Hacia una reconstrucción de los vínculos entre reconversión productiva y tercerización laboral

Hemos analizado la ostensible conexión existente entre los postulados de las corrientes posfordistas y la tercerización laboral como mecanismo específico de operativización de los mismos. No obstante, las transformaciones en el mercado de trabajo argentino han sido expuestas a través de investigaciones mayormente enfocadas en el avance de la flexibilización de planteles -variante fundamentalmente denominada flexibilidad “interna”- y en los retrocesos en el nivel de participación de la clase trabajadora en el ingreso, en el marco de significativos aumentos de las tasas de desocupación abierta y subocupación.⁸ Se trata de transformaciones que se han manifestado tanto en el sector público como en el sector privado, y temporalmente es posible ubicarlas desde mediados de los setenta, aunque se acenúan en la década de los noventa, en asociación con el proceso de privatización de empre-

⁷ Una amplia bibliografía desarrolla las ventajas que desde el punto de vista empresarial ofrece el *outsourcing* o la tercerización de actividades, consultar Quinn y Hilmer (1994); Nellore y Soderquist (2000) y Vagadia (2012).

⁸ Ver Santarcángelo y Schorr (2000); Schorr (2006); Palomino (2005) y Azpiazu y Schorr (2010a y 2010b). Para una mirada de mayor alcance en torno a la valorización financiera durante 1976-2001, consultar Basualdo (2006).

sas públicas y reconversión de importantes sectores productivos en el orden privado. En este marco, con ciertas excepciones, aquí sostenemos que la tercerización laboral, como fenómeno en creciente expansión durante la reconversión productiva en el caso argentino, constituye una variable abordada de manera indirecta en la literatura académica local.

En efecto, la singularización del fenómeno de la tercerización fue *in crescendo* en la literatura vinculada a la sociología del trabajo y las relaciones laborales a lo largo de la década de los noventa. Particularmente hacia el año 2000, la compilación realizada por Enrique De la Garza (2000) apuntaba a proporcionar un balance sobre los procesos de transformación laboral en América Latina a lo largo de la década de los noventa y específicamente el aporte de Marta Novick (2001) se preocupaba por señalar que las estrategias de reconversión experimentadas en Argentina y los países de la región se habían caracterizado por la tendencia de las empresas a subcontratar, externalizar y terciarizar, y habían impactado en la vinculación entre grandes y pequeñas empresas.

La reconversión y la tercerización en la industria siderúrgica argentina

El vínculo entre la reconversión productiva industrial y la tercerización laboral ha sido señalado en estudios empíricos de Argentina. Los autores Basualdo, Esponda, Gianibelli y Morales (2015) reconstruyen las evidencias existentes en distintos casos de tercerización en el sector público y privado.⁹

En el caso del sector servicios la tercerización coincide con un proceso de terciarización. Particularmente en la tercerización en el sector público argentino se identifica el origen en las reformas del Estado de primera y segunda generación, que supusieron la reducción del empleo estatal a través de despidos masivos, retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas (en las empresas estatales, de 242 mil trabajadores en 1991 se redujeron a 50 mil en 1995 y en la administración nacional pasaron de 534 mil a 467 mil) (Basualdo *et al.*, 2015, p. 45). Otras actividades donde se constata el origen de tercerizaciones son el ferrocarril -privatizado en 1989 y sujeto a una fuerte racionalización- y los trenes subterráneos de la Ciudad de Buenos Aires -con la privatización del servicio en 1994 y sucesivos desprendimientos de áreas consideradas accesorias como limpieza, auxilio de emergencias, seguridad, sereno, chofer, telefonista, mantenimiento de infraestructura, entre otras-. También el sector supermercadista, con la tercerización de la logística, distribución y reposición, se expandió en casos como Walmart e intervino la subcontratación a través de Manpower (Abal Medina, 2007).

Por otro lado, la historia de los trabajadores telefónicos refleja el sostenido avance de la tercerización laboral, con inicio a partir de las privatizaciones periféricas que tuvieron lugar durante la última dictadura militar en los setenta. Particularmente la expansión de la tercerización en el sector a través de *call centers* ha sido la más estudiada, aunque las actividades sujetas a esta modalidad contractual son más amplias, como el tendido y extensión de redes y la atención y arreglos domiciliarios (Del Bono y Bulloni, 2008; Dávolos, 2011).

En el sector industrial, tanto en la industria del neumático como en la industria acétera y en la industria textil y de la confección, los trabajadores y dirigentes sindicales identi-

⁹ El libro reúne una serie de testimonios recogidos en el marco del Seminario de Tercerización FLACSO-CELS sostenido mensualmente durante los años 2014 y 2015 en la Ciudad de Buenos Aires.

ficaron puntos de inicio de las reconversiones productivas a mediados de la década de los setenta, en concomitancia con la expansión de la subcontratación industrial.¹⁰ Con el inicio de la década de los noventa, signada por una apertura que aceleró los tiempos de los planes de ajuste de planteles que se cimentaban desde mediados de los ochenta, se produjo un segundo hito en materia de subcontratación fabril.

Particularmente en lo que refiere a la actividad siderúrgica, la tercerización ha sido detectada en las plantas de Acindar, Propulsora Siderúrgica, Siderar y SIAT -Grupo Techint en Valentín Alsina-, pero cabe señalar que los estudios contemporáneos al crecimiento de la tercerización durante fines de los ochenta y principios de los noventa, no identificaron específicamente el surgimiento del fenómeno (Bisang, 1989; Basualdo, Lozano y Fuks, 1991; Azpiazu, 1991; AAVV, 1992 y Jabbaz, 1996). En la investigación de Marcela Jabbaz sobre el conflicto en Acindar Villa Constitución de 1991, al detectar la tercerización del parque de chatarra, se asocia este fenómeno a una “privatización”, asemejando el movimiento al amplio proceso de privatizaciones que tenía lugar en aquel entonces en Argentina (y a nivel global). El análisis realizado al calor de un importante conflicto por ajuste de plantel, donde la pérdida de puestos de trabajo constituía el eje de la conflictividad laboral, sin dudas colocaba en segundo plano un fenómeno incipiente -aunque creciente- como el de la subcontratación.

En efecto, son los estudios de carácter más reciente los que comenzaron a enfatizar este proceso, desde una mirada retrospectiva. En las investigaciones en torno a la siderurgia argentina y brasileña es particularmente relevante el trabajo Azpiazu, Basualdo y Kulfas (2007), con importantes menciones respecto de la presencia de tercerización laboral en el marco de las transformaciones productivas. Los autores abren interrogantes en torno al importante incremento de la productividad laboral tanto en Brasil como en Argentina, coincidente con los resultados de las reconversiones en las siderúrgicas estatales, respectivamente del *holding* estatal Siderbras y de SOMISA en 1992, ésta última combinada con las reestructuraciones de las firmas privadas Siderar y Siderca entre 1990 y 1995: “¿Existía un pronunciado sobredimensionamiento del plantel de ocupados en las siderúrgicas estatales o, en su defecto, la superior performance productiva de las plantas privatizadas está asociada a, entre otros, una creciente intensificación del trabajo, la terciarización y/o precarización del empleo, el reordenamiento de los procesos productivos?”.

El estudio de Perelman y Vargas (2013), por su parte, se concentra en el fenómeno de la tercerización en Siderar San Nicolás, con diferenciales entre directos y contratistas, y traza un punto de inicio con la privatización de la compañía en 1992. Otros trabajos directamente han analizado los principales aspectos de la reconversión productiva en SOMISA, aunque con mayor énfasis colocado en la fenomenal reducción del plantel y la concomitante modificación de la organización laboral (Soul y Vogelmann, 2010).

Específicamente el trabajo de Alejandra Esponda señala con precisión el vínculo entre reconversión y tercerización, en el marco de las tercerizaciones que tuvieron lugar en la ex Propulsora Siderúrgica, hoy parte de Techint. Si bien los propios actores sindicales se refieren a la “privatización de sectores de servicio y mantenimiento” -como síntoma de un

¹⁰ Para un estudio sobre las transformaciones en la industria del neumático, consultar Wahlberg (2013). Respecto de la industria textil, ver Salgado (2012).

proceso difícil de singularizar-, lo cierto es que se trató de un proceso de formación de empresas que luego serían tercerizadas por Siderar Ensenada (Esponda, 2012, p. 95).

Esta denominación [privatización] no fue neutral, ya que planteaba un paralelo a nivel discursivo con las privatizaciones que se estaban llevando a cabo a nivel nacional con las empresas estatales. Sin embargo, estos paralelismos sólo existieron a nivel discursivo, ya que las empresas formadas por ex trabajadores no son comparables con las privatizaciones de empresas nacionales, por sus condiciones y condicionamientos en su etapa de formación y en su desarrollo posterior, donde desde nuestro punto de vista no pudieron ni pueden considerarse empresas realmente “independientes” de la empresa principal (*ibidem*, p. 106).

Esta mención de casos específicos, y particularmente de estudios sobre reconversión en siderúrgicas argentinas, permite extraer tres conclusiones centrales: los procesos de reducción de plantel, las heterogéneas modalidades de precarización laboral -como extensión de jornada, reducciones salariales, empeoramiento de las condiciones de trabajo en las fábricas, entre otras- y la crítica situación del mercado de trabajo en materia de variables agregadas, como el desempleo abierto y la subocupación- configuraron un escenario que dificultó la singularización contemporánea de la nueva estrategia empresarial asociada a la tercerización laboral; los actores sindicales sólo en casos específicos han identificado esta nueva modalidad y diseñado estrategias para evitar su avance. Por el contrario, predominaron -entre el mundo sindical que planteó resistencias frente a las transformaciones económicas- prioridades colocadas en la recuperación de puestos de trabajo, en virtud del adverso escenario económico local y regional; una serie de estudios de carácter más reciente ha revisitado el proceso de transformaciones productivas de fines de los setenta a esta parte, visualizando a la tercerización como fenómeno en ascenso.

En este marco, a continuación presentamos el desarrollo de las transformaciones productivo-laborales en la planta de Acindar Villa Constitución.

Acindar Villa Constitución: la larga batalla por la reconversión y el surgimiento de las tercerizaciones

Suele fecharse el inicio de la reestructuración productiva en Acindar a partir del conflicto de la reconversión en Villa Constitución en el bienio 1990-1991, desatado por el *lockout* patronal y la fuerte resistencia sindical liderada por la Unión Obrera Metalúrgica en alianza con la Asociación de Supervisores Metal Mecánicos (ASIMRA). Sin embargo, los propios testimonios de los dirigentes sindicales, así como las fuentes existentes sobre el tema, dan cuenta de un proceso que se inicia con anterioridad. En Acindar VC los principales cambios comenzaron a manifestarse hacia 1978, con la concreción de la integración vertical que fue posible con José Alfredo Martínez de Hoz al frente de la empresa y luego ascendido a ministro de Economía, lo que permitió beneficiar a la firma de la histórica familia Acevedo con un importante crédito estatal.¹¹ En 1978 la instalación de la acería (que comprometió una inversión de 250 millones de dólares) tuvo lugar en conjunto con la tercerización -desde el inicio- del tratamiento de la escoria o residuo del acero, por parte de la firma Novobra. En 1979 tuvieron lugar otras dos tercerizaciones de áreas consideradas periféricas: el

¹¹ CNV (2013), p. 19. Acindar había procurado avanzar en la integración vertical desde 1966, pero ello era impedido por la vigencia del Plan Siderúrgico Nacional, como continuidad de la Ley Savio que protegía a SOMISA.

comedor al interior de la planta y el transporte de personas. Estas tercerizaciones permitieron una reducción de costos administrativos sin hacer mella en la integración vertical del proceso.

Un segundo hito tuvo lugar a mediados de los ochenta, cuando en la planta de VC aparecieron gran cantidad iniciativas que se manifestaron como reformas “aisladas” al menos hasta 1990, las cuales procuraban modernizar el funcionamiento organizativo y avanzar en una transformación postergada: poner al día la magnitud y características del plantel laboral con las transformaciones técnico-productivas realizadas en la década de 1970. En Acindar y otras plantas del país se dio la particularidad que, a la inversa que los procesos europeos de modernización fabril, primero tuvieron lugar los avances técnicos con incorporación de tecnología, y posteriormente se iniciaron los cambios en la reorganización del trabajo, cuando la “sobrecapacidad” se tornó un problema para la competitividad empresarial (Bisang, 1989; Jabbaz, 1996). En efecto, a fines de los ochenta distintos protagonistas del proceso constataban: “Pareciera que todo el esfuerzo innovativo estuvo centrado en tecnologías duras, ya que a pesar de disponer de procesos tecnológicos automatizados, su estructura socio-técnica seguía siendo predominantemente de tipo taylorista, agravada por un modelo gerencial de administración y gestión muy deficiente” (AA VV, 1992).

En este marco, distintas estrategias de racionalización productiva que Acindar evaluaba para su implementación se veían crecientemente avaladas por un contexto económico complejo. La empresa se encontraba con sostenidas pérdidas de competitividad, dado el incremento de los costos energéticos y los problemas en el mercado interno para insertar su producción. Los objetivos de la reestructuración tenían que ver con optimizar los costos laborales a partir de una “utilización más racional de la mano de obra”.¹² Con este diagnóstico, se impulsaron consultorías externas (con estudios de auditores que también participaron de las reformas en otras plantas del país), se propició la instalación de nuevos sistemas de información a través de la informatización de procesos, se implementaron capacitaciones y “sensibilización”, se pusieron en práctica el Proyecto SAMA y el Programa Q1, fue desmantelada el área de almacenes (uno de los primeros sectores sujetos a la nueva modalidad de control de stock del toyotismo: *just in time*), hubo una significativa expulsión ingenieros y técnicos y asimismo se produjeron importantes cambios, según las necesidades de cada etapa, en la Gerencia de RRHH de la planta 2 en Villa Constitución. Estas auditorías en la planta 2 “llamaron la atención” a la alta gerencia sobre “el conjunto de ineficiencias y costos ocultos que se acumulaban en el modelo de organización jerárquico, centralizado e integrado” desarrollado hasta entonces (AA VV, 1992).

Pero fundamentalmente el proceso más importante de este período tuvo que ver con la descentralización de actividades a la provincia de San Luis, aprovechando el régimen promocional. A principios de los ochenta Acindar concentraba los siguientes procesos: una acería, dos laminadores, un sector de alambres, dos sectores de tubos en frío y en caliente y uno de talones, así como otras instalaciones (los puertos, patios de materiales, almacenes, etc.) (Jabbaz, 1996). Con el objetivo puesto en la reducción de costos, entre 1985 y 1987 se pusieron en marcha deslocalizaciones del proceso de terminado de productos (producción de alambres, púas y clavos), reubicados en San Luis, donde regía la promoción industrial provincial que propiciaba beneficios fiscales. Allí Acindar instaló doce sociedades anónimas

¹² Este proceso se aborda en profundidad en AA VV (1992) y Strada (2016).

con razones sociales propias aunque controladas por el grupo: Baplesa (manufacturas de acero, 1985-87); Laminar; Perfilar (perfiles de acero, 1985-87); Sampa (hierro redondo, 1985); Puar (alambre de púa y retorcidos, 1986); Indema (manufactura de acero, 1986); Torón (manufacturas de acero, 1986); Fardemet (alambres comunes, 1986-87); Tejimet (tejidos y mallas 1986-87); Clavimet (clavos y tachuelas, 1987); Clamet (manufacturas de acero, 1986-87) y Aser (servicios, 1987).

Estas deslocalizaciones alteraron el funcionamiento productivo del grupo Acindar, quedando de esta manera un núcleo de funcionamiento en la planta 2 de Villa Constitución, que se articulaba con: la planta 1 en La Matanza, donde se producían aceros especiales y se abastecía de semielaborados de Villa Constitución; las doce sociedades anónimas de San Luis que también adquirirían insumos de VC y luego vendían su producción a Heredia, donde se realizaba la comercialización final; Cuplamet, empresa creada en 1991, que se instaló cerca de la planta 2 -también por deslocalización-; planta de Navarro instalada en 1988, la cual también se abastecía de VC aunque vendía de manera independiente; Tamet, que producía arrabio con altos hornos en Chaco y luego de adquirida fue cerrada.

Por otro lado, hacia 1985 ya aparecían atisbos de subcontrataciones a terceros vía la producción de repuestos afuera de la planta, y con la realización también de tareas de mantenimiento especial de estructuras durante las paradas anuales donde intervenían trabajadores contratistas. El primer sector de magnitud y esencial para la producción de acero, que se encomendó a terceros en 1988 -antes del conflicto- fue el Parque de Chatarra. Es un secreto a voces que la empresa que acogió la tarea tenía vínculos estrechos con Acindar, específicamente existiendo una sociedad con la familia Acevedo y el testaferro de la contratista, Carlos Araujo, de la empresa JIT (*just in time*) SA.¹³ Su control por parte de la familia Acevedo respondió a la condición estratégica que representaba el manejo de la chatarra. La chatarra siempre fue un negocio muy redituable: el insumo se compraba barato (o se obtenía en mercados informales, en muchos casos vinculados a desarmaderos ilegales) y se vendía a Acindar a un precio más elevado (con camiones de chatarra que eran pesados en las balanzas más de una vez). De esta manera, también Acindar exponía en los balances menos ganancias que las que tenía realmente.

El sector de la chatarra fue localizado enfrente de la planta de Acindar VC (siendo trasladado del otro lado de la ruta, y separado físicamente de la planta). La modalidad de esta tercerización, que da cuenta de la informalidad de los vínculos y de la existencia de tercerizaciones como “negocios de la principal”, se menciona por informantes de la empresa como el contraejemplo del tipo de tercerizaciones que durante la posconvertibilidad Acindar decidió comenzar a contratar.¹⁴

Luego de los importantes precedentes mencionados a fines de los setenta y en la década de los ochenta, en los noventa tuvo lugar el tercer y más relevante hito en materia de tercerizaciones en Acindar VC. En junio de 1990 los objetivos de la gerencia de planta 2 se focalizaron en la aplicación de los Nuevos Métodos de Trabajo (NMT), a través de la conformación de equipos de operarios de producción polivalentes que controlaban la calidad del producto en tiempo real, se auto-supervisaban, asumían tareas administrativas del

¹³ El integrante de la familia Acevedo a cargo del negocio de la chatarra era uno de los hijos de Arturo Acevedo, el “Colorado” Acevedo. Esta información fue señalada por Aldo Strada en entrevistas del 25 de marzo y 20 de junio de 2015.

¹⁴ Entrevistas a informantes anónimos de la empresa Acindar, marzo-mayo de 2015.

taller y se hacían cargo del mantenimiento primario de máquinas para lograr una mejora en la calidad de los productos. Según la propuesta empresaria, se apostaba a reducir un 19 por ciento el personal ocupado en la planta, apuntando en una primera etapa a la modificación de los sistemas de trabajo tradicionales. Ello suponía, en suma, el pasaje de la producción en línea (con afectación del trabajador a una sola tarea específica) a un sistema en “red” basado en grupos autónomos de trabajo, con operarios polivalentes, cumpliendo cada uno con tareas de diferente naturaleza. Los NMT significaban la aplicación de adicionales al salario básico: 6 por ciento por trabajo en equipo, 3 por ciento si el operario realizaba mantenimiento primario, 2 por ciento por incorporación de información (carga en el sistema, lo cual generaba una nueva responsabilidad en la información producida por el operario), 3 por ciento por calidad (si se intervenía en el proceso mejorando la calidad) y 6 por ciento por autogestión del grupo (que suponía un funcionamiento con líderes, sin supervisión).¹⁵ En este sentido, se podía llegar a tener hasta un 20 por ciento de adicionales al sueldo si el sector se autogestionaba de manera completa.

Pero la “reconversión” no se acotó a la flexibilidad interna, sino que fue acompañada de sucesivos desprendimientos de sectores, externalizaciones y tercerizaciones de actividades de planta, que podrían enmarcarse en la flexibilidad externa.

Una relectura de la reconversión: un proceso asociado a la tercerización

Es particularmente relevante ponderar el peso efectivo de la tercerización en la expulsión de mano de obra durante la reconversión productiva de Acindar, centralmente ubicada en el período 1990-1991. En este subperíodo se evidencian dos procesos concomitantes diferentes: la flexibilidad interna y la tercerización, o flexibilidad externa.

En una primera instancia, la flexibilidad a través de la polivalencia funcional permitió a la empresa eliminar puestos propios: la reconversión significó la abrupta supresión de 954 puestos de trabajo contabilizados entre 1991 y 1992. Incluso la profundización del conflicto llevó al despido de la planta completa (que giraba en torno a 2.500 trabajadores) como mecanismo de disciplinamiento. Si bien posteriormente se logró la reincorporación, ésta dejó sin empleo a los primeros 30 despedidos (caracterizados por un importante activismo gremial) y continuó con nuevos suspendidos.

La eliminación de los puestos de trabajo en esta primera etapa tuvo un fuerte vínculo con la mayor flexibilidad interna. La reconversión, de hecho, no se caracterizó por una inversión en nuevos equipos, sino que consistió en nuevas tecnologías blandas.¹⁶ Esta nueva organización del trabajo, aunque resistida y negociada desde la Comisión Técnica, supuso el solapamiento de funciones, lo cual fue permitiendo a la empresa deshacerse de algunos puestos y de este modo reducir personal (por ejemplo, en el caso de los operarios se

¹⁵ Desde la Gerencia de RRHH se aplicaba el ejemplo del mantenimiento del auto: el conductor también se ocupa de revisar el aceite, inflar las llantas, etc. Para la empresa la misma forma de funcionamiento debía esperarse de los operarios de las máquinas (entrevistas a Strada del 10 de marzo y 25 de abril de 2015).

¹⁶ Tanto Jabbar (1996) como los diferentes testimonios de los protagonistas de la reorganización productiva de inicios de los noventa destacan la inexistencia de un proceso de inversión relevante durante la reconversión productiva. Los cambios más importantes tuvieron que ver con la informatización de equipos y procesos desde mediados de los años ochenta, vinculados con las auditorías extranjeras. En efecto, el salto tecnológico por excelencia fue el experimentado por el sector siderúrgico en su conjunto entre mediados de los setenta principios de los ochenta (entrevistas a Victorio Paulón realizadas el 20 de marzo y 21 de mayo de 2015 y a José Olivera del 25 de marzo y 20 de junio de 2015).

introdujeron funciones de mantenimiento primario, tareas que anteriormente sólo estaban acotadas a personal de mantenimiento), como se refleja en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Impacto de la reconversión en la planta de trabajadores directos de Acindar VC, 1990-1991

Sector de planta	1990: Antes de la reconversión	1991: Después de la reconversión	Variación
Producción	1.554	1.192	-362
Mantenimiento	758	372	-386
Control de calidad	195	103	-92
Servicios	454	210	-244
Relaciones industriales	198	90	-108
Grupo 060 (desvinculados de sus tareas y luego reubicados)	-	238	238
<i>TOTAL</i>	<i>3.159</i>	<i>2.205</i>	<i>-954</i>

Fuente: elaboración en base a Jabbaz (1996).

Entre los retiros voluntarios aplicados en 1990 y 1991, se destacan los sectores de Mantenimiento (-386) y Producción (-362), y seguidamente Servicios (-244) y Relaciones industriales (-92). El “grupo 060” fue un importante sector afectado por los cambios, que quedó sin tareas de manera transitoria y cuyos trabajadores posteriormente fueron reubicados.

Sin embargo, como resultante de esta estrategia sindical de conformación de una “Comisión Técnica” que revisara y evaluara los cambios propuestos por la Gerencia de Recursos Humanos, la flexibilización tuvo un nivel de implementación limitado:

En la flexibilización lograron eliminar una parte de los puestos de trabajo. Por ejemplo en la trefilación, las trefiladoras son máquinas individuales (un hombre por máquina), y ellos querían crear un sistema, sin inversión, donde un hombre podía atender 3 o 4 máquinas a la vez. Para eso se pedían máquinas nuevas. Hoy en Brasil se aplica, es una forma de producción máquina-intensiva: los operarios van atendiendo a varias, y la que se para, se para. En Acindar solamente se logró, después mucha presión, aplicar “el 3 por 2” (3 máquinas atendidas por 2 trabajadores). Esto se firmó en 1997, con un premio a la producción. Por otro lado, en la acería la flexibilidad significó que todos supieran trabajar, pero no se modificó la forma de organización del trabajo.¹⁷

Por otro lado, en algunos sectores de planta nunca se logró el trabajo en equipo, como en la “Colada continua” que requiere los puestos de sopletero, operador de línea y colador, los cuales nunca funcionaron como equipo a pesar de los intentos de la empresa. En efecto, el presidente del Directorio de Acindar, Arturo Acevedo, indicaba al concluir el conflicto: “la planta terminó siendo más rígida y no más flexible”.¹⁸

La segunda forma de impacto del proceso de reconversión tuvo que ver con la tercerización: “En la reconversión de 1991, las tercerizaciones ocuparon una parte del proceso, si bien menor al comienzo, fuertemente profundizada por la empresa en los años siguientes”¹⁹. El discurso empresario sostendrá, años más tarde, que el avance de la tercerización se explicó por el limitado impacto de la flexibilidad interna por la rigidez sindical.

Observando la cantidad de puestos tercerizados, estos aumentaron en 299 trabajadores en un período más amplio, 1990-1993 (desde una estimación conservadora, dado que

¹⁷ Entrevista a Aldo Strada, del 20 de noviembre de 2014.

¹⁸ Entrevistas a Cristian Horton del 28 de marzo y 21 de mayo de 2015.

¹⁹ Entrevista a Aldo Strada del 10 de marzo de 2015.

sólo se contabilizan empresas involucradas prácticamente en exclusividad con Acindar y no a aquellas contratistas que también eran subcontratadas por otra empresa importante en el complejo industrial como la autopartista Paraná Metal, por ejemplo). En esta cifra tienen fuerte peso los trabajadores de mantenimiento y limpieza industrial, los cuales ascendieron a 100 subcontratistas de Manpower.²⁰ En el Cuadro 2 destacamos ambos universos.

Cuadro 2: Puestos de trabajo tercerizados por la reconversión productiva de Acindar VC, 1990-1993

Rubros	Puestos
Mantenimiento, limpieza y servicios conexos de reparación de equipos	299
Puerto y logística	100
<i>TOTAL PUESTOS TERCERIZADOS</i>	<i>399</i>

Fuente: elaboración propia en base a Seguro de Vida UOM VC y Jabbaz (1996).

En función de los Cuadros 1 y 2, se deduce que de los 954 puestos de trabajo eliminados en los tres años de conflicto, al menos 399 (o más del 40 por ciento) volvieron a ser subcontratados en el mismo período por Acindar para tareas de mantenimiento, limpieza industrial y logística.²¹

Cabe señalar que, si bien coincidente en el período, no se contabiliza el incremento de tercerizados en “Servicios”, como la limpieza de oficinas, la vigilancia o el parquizado, actividades que además perdieron su condición de metalúrgicas. En el caso de “Relaciones industriales”, tampoco se contabiliza su nueva forma de vínculo con Acindar, asociada al cuentapropismo en las esferas de profesionales, donde ingenieros y personal de mayor calificación continuaron prestando servicios aunque de manera autónoma o mediante la tercerización (como ocurrió con Vesubius, empresa de asesoramiento técnico en materia de refractarios para hornos). Estas apreciaciones indican que la cantidad de trabajadores subcontratados que se incrementaron a partir de la reconversión probablemente fue más elevada que el 40 por ciento de los puestos expulsados y, por ende, el impacto de la flexibilidad interna aún menor.

La ola de tercerizaciones luego del conflicto por la reconversión

Después del conflicto, se manifiesta una lógica organizativa diferente, tal como señalan los dirigentes del sindicato: “mil trabajadores menos, funcionamiento a mitad de su capacidad instalada, con patio y puerto cerrados -porque exportaba por San Nicolás-, y muchas de las tareas que antes realizaba con personal propio, comenzando a tercerizarse. Así nace la tercerización: después de *lockout*, un gran conflicto y achicamiento de personal propio”.²²

²⁰ Manpower se expandió como empresa contratista junto con otras compañías como Adecco, Vedior, Randstad, Kelly Services y Crystal no sólo en Argentina sino en distintos países de América Latina y a nivel global, como indica Pochmann (2005).

²¹ En el cálculo se considera a las empresas contratistas Ciro Medrano, Emet, Ferrari, Emp. Transp. Nihuil, Incofer, Giambroni, Jit S.A., Novobra, Orlandi, Rapihim, Rogelio Riganti, Sahilices Hnos., Salafia, Tameat, Talleres Medrano, Talleres Metalúrgicos Delta y Transporte Socorro. A este cálculo conservador podría adicionarse la cantidad de trabajadores que se incrementaron en la contratista Marlar: de 20 trabajadores en 1992 pasó a emplear 71 a diciembre de 1993. Otra gran firma contratista, Conar, inició sus actividades en 1995 con 79 trabajadores, que hacia 1996 ascendían a 97. Ambas, Marlar y Conar, oficiaban de empresas contratistas en todo Villa Constitución, por lo que no trabajaban con exclusividad para Acindar. Tanto Conar como Marlar quebraron con la crisis argentina del 2001. Para un mayor detalle, consultar Strada (2016).

²² Entrevistas a Victorio Paulón del 20 de marzo y 21 de mayo de 2015.

Desde una mirada integral del proceso, la reconversión y tercerización se articularon desde el comienzo: “La tercerización es una parte de la política de flexibilidad. Al comienzo se buscó la flexibilidad interna, con la polivalencia, la rotación y los equipos, y en una segunda etapa se extendió a la flexibilidad contractual. En lugar de puestos fijos, aparecen puestos tercerizados con contrato flexible, que en muchos casos eran ex trabajadores de Acindar, de sectores que sacaron afuera de la planta”.²³

Efectuando una reconstrucción del proceso, se detalla en el Cuadro 3 la sucesión de tercerizaciones y deslocalizaciones en la planta 2 entre 1978 y 2001.

Cuadro 3: Tercerizaciones, externalizaciones y desprendimientos de sectores en Acindar VC, 1978-2001

Año	Sector	Proceso	Empresa a cargo
1978	Tratamiento de la escoria	Tercerización	Novobra
1979	Comedor	Tercerización	Sin información
1979	Transporte de personas	Tercerización	Sin información
1988	Provisión y tratamiento de chatarra	Tercerización	1° Jit sa 2° Multiserv 3° Harsco
1993	Movimiento en ReDi (Reducción Directa)	Tercerización	Novobra
1993	Puerto y logística	Tercerización	Manpower
1993/1994	Vigilancia	Tercerización	1° La Vanguardia 2° Prosegur
1993/1994	Equipo de médicos	Tercerización	Sin información
1996	Refractarios	Tercerización (el sector vuelve a Acindar en 2002)	Vesubius
1996	Movimiento ferroviario	Tercerización	1° Morrison 2° Emprendimientos ferroviarios 3° Novobra
1996	Puerto y logística	Tercerización	Cooperar SRL
1997 (*)	Liquidación de haberes	Tercerización	Profesionales/Consultoras
1997 (*)	Taller de lingoteras	Tercerización y externalización	1° Talleres Belgrano 2° Himea (desde 2010)
1997 (*)	Laboratorio electrónico	Tercerización parcial	Sin información
1997 (*)	Mantenimiento de movimiento de alambres	Tercerización	Rodados S.A.
1997 (*)	Chaperos	Los elimina el sistema informático. Se ocupaban del control de personal y ausentismo. Se reemplazó por la tarjeta magnética.	-
1997 (*)	Taller de rodados	Externalización	1° Distintos talleres de la zona, como Taller San José, Talleres Belgrano y Marianelli. 2° Rodados SA
1997 (*)	Inspección de repuestos industriales	Externalización	Sim-Bsv. Ingeniería de mantenimiento
1997	Aditivos y cal	Tercerización	Novobra
1997	Tornería de cilindros de laminación	Tercerización y externalización	Se tercerizó externamente en Talleres Giacometti. El tren 3 (SBQ) requiere parcialmente del taller de cilindros de laminación, y utiliza tercerización de

²³ Entrevista a Aldo Strada del 25 de abril de 2015.

			las firmas Giacometti e Himea.
1998	Acondicionado de alambres	Tercerización	Cooperar SRL
2000	Enderezado de Barras DN	Tercerización	Cooperar SRL / 7 de Mayo
2000	Taller central (contiene: taller de mecánica, soldadura, electricidad y rodados)	El Taller central en su función original fue externalizado a distintos talleres de la zona. Tanto el taller eléctrico como el de rodados fueron externalizados en VC	Se intentó eliminar, pero dada la resistencia sindical se reubicó en planta.
2001/2	Acondicionado de barras laminadas	Tercerización	Cooperar SRL / 7 de Mayo

Fuente: elaboración propia en base al Acta sobre Tercerizaciones UOM-ASIMRA-Acindar del 2 de agosto de 1996 y entrevistas a informantes clave del sindicato y la empresa (ver “Entrevistas realizadas”).

Nota (*): Fechas estimadas.

El gran quiebre se produjo cuando Acindar decidió comenzar a subcontratar sectores completos de la planta a partir de 1993. Entre los más importantes se encontraron el sector de refractarios, el movimiento de minerales en Reducción Directa (ReDi), el movimiento ferroviario, áreas completas como el taller central, rodados, el equipo de médicos de planta y prácticamente todo el personal de mantenimiento industrial y de limpieza siderúrgica, con una única excepción en la guardia preventiva de mantenimiento en acería (único lugar de toda la planta que aún contaba, hacia 2014, con personal propio en esta tarea).

Hacia la segunda mitad de la década, el acta firmada el 2 de agosto de 1996 por parte del sindicato y la empresa mostró un salto cualitativo en el proceso de subcontratación, cristalizando la existencia de una planificación en materia de tercerización.

Es propósito compartido por la Empresa y las Organizaciones Gremiales, transitar ese proceso sin crear en los trabajadores sentimientos de inseguridad; para ello, existe el compromiso de privilegiar la fuente de trabajo, en el marco de las transformaciones a realizar (incorporación de nuevas tecnologías y/o discontinuidad operativa de ciertos sectores, tercerizaciones, reasignaciones) desarrollando una fuerte corriente de entendimiento y comprensión de este proceso por parte del personal, aportando la mejor disposición para que el mismo transite con los menores inconvenientes posibles, ya que el cambio se debe realizar garantizando la paz social y la ocupación del recurso humano.²⁴

Acindar preanunciaba la discontinuidad en el funcionamiento operativo de algunos sectores. En el apartado “Incorporación de Nuevas Tecnologías y/o Discontinuidad Operativa de ciertos sectores”, se menciona: Chaperos, Usina, Almacenes, Taller de rodados e Inspección de repuestos industriales. La empresa sostenía, sin embargo, que “los excedentes de personal que las mismas producen son reubicados en otros sectores para coberturas de vacantes o destinados a resolver otros requerimientos. El personal transferido no sufrirá merma en su salario de bolsillo”. Específicamente para el caso de las tercerizaciones, se enumeraban los sectores que serían afectados: Liquidación de haberes, Movimiento ferroviario, Taller de lingoteras, Movimiento de materiales en acería, Laboratorio electrónico, Refractarios, Parque de chatarra y Movimiento de alambres.

En vistas a evitar la nueva estrategia empresarial de avanzada con tercerizaciones precarizantes o la pérdida de puestos de trabajo a partir de desprendimientos de sectores (con efectos aún más perjudiciales), el sindicato intervino con la finalidad de garantizar los derechos de aquellos trabajadores afectados, dada la ostensible inevitabilidad de la decisión.

²⁴ Acta sobre Tercerizaciones UOM-ASIMRA-Acindar, 2 de agosto de 1996.

En este sentido, sobre la modalidad en que se tercerizaron los sectores y los requerimientos para las empresas contratistas, el documento indicaba:

El plan prevé desarrollarlas en áreas de apoyo o servicios a la producción, derivando a Empresas especializadas y de probada profesionalidad, la continuidad de esas tareas con transferencia del personal involucrado. Acindar efectuará, en cada caso, un profundo análisis sobre la factibilidad de la tercerización, teniendo en cuenta los aspectos legales, comerciales y rediseño de los procesos. En función de las experiencias vividas, estos procesos requerirán de la máxima transparencia y, en lo que respecta al personal involucrado se tendrán en cuenta siguientes pautas:

- Solvencia del adjudicatario
- Contratación por tiempo indeterminado (símil a la actual)
- Tareas / condiciones de trabajo (vacaciones 21 días, etc.)
- Igual remuneración de bolsillo
- Pago de indemnización (sobre base de cálculo sujeto a retenciones más vale alimentario o la forma de pago sustitutiva de dicho valor al momento de la desvinculación teniendo en cuenta la remuneración integral)
- Igual encuadramiento sindical
- Continuidad laboral del personal transferido en caso de rescisión de contrato o cambio de adjudicatario.²⁵

El acta permitió además la posibilidad de elegir si los trabajadores del área que se tercerizaba deseaban quedarse en Acindar o irse a la empresa tercera, garantizando en ambos casos el sostenimiento del empleo y los mismos niveles salariales, lo que asentaba importantes conquistas para el sindicato.²⁶ En este sentido, el acta precisaba la siguiente condición:

A los fines de contemplar la continuidad laboral del personal alcanzado por una tercerización, las partes convienen lo siguiente: En caso que se produzca cambio de prestador de un servicio (tercero) que haya incorporado personal que se desempeñaba en relación de dependencia directa con Acindar S.A por finalización o rescisión de contrato, ésta se compromete a que dicho personal sea incorporado a la nueva empresa prestadora del servicio manteniendo las mismas condiciones de contratación que mantenía con su anterior empleador (modalidad de contratación, puesto, encuadramiento sindical, salario (monto), transporte, etc.).²⁷

En virtud de lo expuesto, se manifiesta en primer lugar, la aparición de un programa empresarial de reordenamiento de la organización productiva para avanzar en deslocalizaciones, tercerizaciones y discontinuación de sectores. Este plan, explicitado en estos términos, no existía previamente al conflicto por la reconversión. El mismo constituyó el puntapié de la ofensiva empresarial que, más allá de haber conseguido reducir el plantel a la mitad y de aplicar pautas de flexibilidad interna (si bien parcialmente concretadas), impulsó estrategias complementarias de organización de la fuerza laboral, visiblemente extraídas de la contemporánea visión toyotista sobre los Nuevos Métodos de Trabajo y la tendencia a la concentración de la empresa principal en su *core* de negocios.

En segundo lugar, aparece una estrategia sindical que resulta de la maduración a partir de la experiencia del conflicto de los principales protagonistas del mismo, y de la toma de conciencia de que las nuevas formas de organización laboral habían llegado para

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ Se desconoce la existencia, en otras ramas económicas, de acuerdos similares entre sindicato y empresa principal durante la Convertibilidad, que hayan apuntado a proteger derechos (incluso en este caso a la equiparación con los directos) en un contexto de fuerte avanzada empresarial hacia la tercerización y precarización.

²⁷ *Ibidem.*

quedarse. No sólo Alberto Piccinini, quien fue protagonista de la recuperación sindical desde 1984 junto con Victorio Paulón, estuvieron al frente del conflicto de 1991 (en el primer caso como Secretario General de UOM VC y Paulón como integrante de la Comisión Directiva) y fueron impulsores posteriormente de las negociaciones del acta en 1996, sino que también los mismos dirigentes que habían integrado la Comisión Técnica y que fueron los participantes de la negociación con la Gerencia de RRHH sobre los meticulosos cambios en las funciones por puesto (como Omar Bouvier y Aldo Strada), delinearón una contraestrategia sindical en materia de tercerización que buscó proteger lo máximo posible los derechos laborales y los puestos de trabajo.²⁸ Es decir, se trató de una negociación encarada con la empresa -que además contó con la participación del sindicato de supervisores, ASIMRA- resultante de una acumulación de experiencias de conflicto y negociación de un grupo de dirigentes que formaron parte de la conducción sindical desde la recuperación del gremio en 1984.

Evolución del empleo tercerizado en Acindar durante la década de los noventa

El Cuadro 4 refleja el promedio anual de trabajadores de empresas contratistas existentes en la planta de Acindar, evidenciando un marcado incremento durante toda la década, del 226 por ciento. Se visualiza un importante salto entre 1991 y 1992, de casi el 60 por ciento en la cantidad de contratistas, y luego otro importante aumento en 1995 (del 31 por ciento), que tuvo directa relación con el ingreso Manpower a las tareas del puerto, empleando cerca de 100 trabajadores. El crecimiento se mantiene constante hasta 1999, cuando en el marco de la recesión cae la cantidad de trabajadores tercerizados en un 15,5 por ciento. Estas cifras se recomponen levemente en los últimos años de la Convertibilidad, 2000 y 2001, aunque mantienen un nivel menor que el año 1998, pico de la década en materia de cantidad absoluta de contratistas trabajando para Acindar (con 601 trabajadores).

Cuadro 4: Evolución de la cantidad de trabajadores directos y tercerizados en Acindar VC, promedio anual y porcentaje de variación interanual, 1991-2001

Año	Trabajadores directos	Trabajadores tercerizados	Evolución trabajadores directos	Evolución trabajadores tercerizados	Trabajadores directos	Trabajadores tercerizados
	<i>Promedio anual</i>		<i>1991 = 100</i>		<i>Variación interanual</i>	
1991	2.141	167	100,0	100,0		
1992	1.765	264	82,4	158,1	-17,55%	58,08%
1993	1.545	299	72,2	179,0	-12,47%	13,26%
1994	1.580	382	73,8	228,7	2,23%	27,76%
1995	1.612	500	75,3	299,4	2,05%	30,89%
1996	1.612	570	75,3	341,3	0,01%	14,00%
1997	1.520	567	71,0	339,5	-5,72%	-0,53%
1998	1.459	601	68,1	359,9	-4,02%	6,00%
1999	1.395	508	65,2	304,2	-4,38%	-15,47%

²⁸ Omar Bouvier integró la Comisión Técnica en 1991 junto con Aldo Strada y Ricardo Saavedra, fue parte de la Comisión Interna de Acindar entre 1988 y 1992 y luego integró las cuatro Comisiones Directivas de UOM VC que se sucedieron en los períodos 1992-1996, 1996-2000, 2000-2004 y 2004-2008. Por su parte, Aldo Strada también pasó de ocupar un rol como miembro de la Comisión Interna de Acindar en el período 1988-1992 (siendo también parte de la Comisión Técnica en 1991), a conformar dos Comisiones Directivas que tuvieron lugar en los períodos 1996-2000 y 2000-2004. Entrevista a Aldo Strada realizada el 25 de abril de 2015.

2000	1.360	533	63,5	319,2	-2,50%	4,92%
2001	1.323	546	61,8	326,9	-2,71%	2,44%
VARIACIÓN 1991-2001	-38,20%	226,50%				
VARIACIÓN 1991-1997	-29,00%	239,50%				
VARIACIÓN 1998-2001	-6,80%	-9%				

Fuente: elaboración propia en base a la serie de trabajadores contratistas construida a través del Seguro de Vida (UOM VC) y la realización de entrevistas.

Al observar la evolución de tercerizados y personal propio a lo largo de la década, no sólo aumentan los primeros sino que se evidencia un proceso sostenido de expulsión de mano de obra en Acindar a partir de la reconversión productiva iniciada en 1991: entre 1991 y 2001, la empresa siderúrgica Acindar logró reducir el personal propio en la planta de Villa Constitución en un 38,1 por ciento.

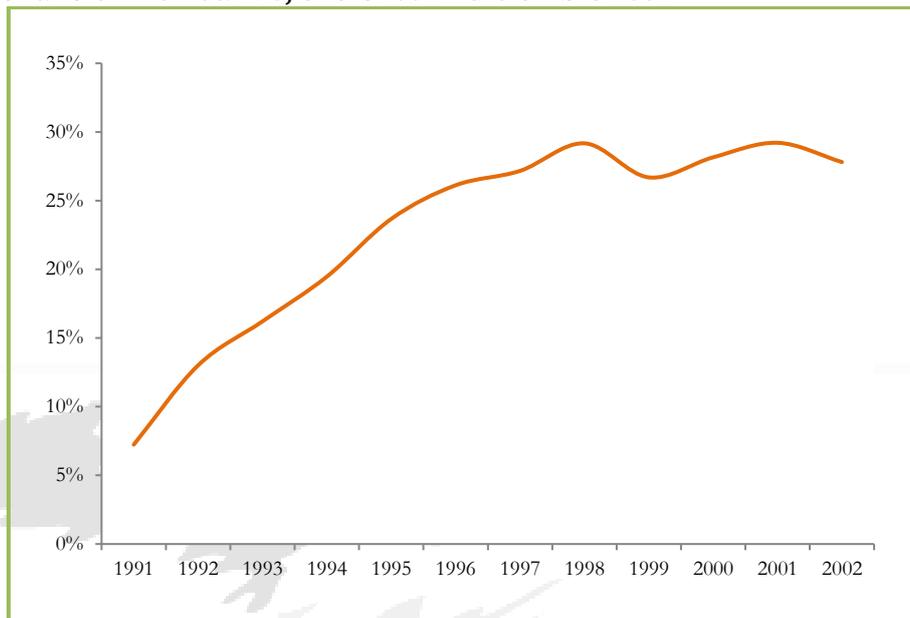
Se constatan tres etapas en el período de vigencia de la Convertibilidad. En la primera etapa, 1991-1993, se producen los principales efectos de la reconversión con una fuerte expulsión de trabajadores de planta motorizada por 1.009 retiros voluntarios que tuvieron lugar fundamentalmente en 1990 (Jabbaz, 1996). Este descenso continúa con jubilaciones anticipadas y sucesivos despidos a medida que avanza la desaparición de sectores completos de la planta, como el puerto y el transporte. Entre 1994 y 1997 se evidencia una estabilización de la cantidad de trabajadores directos (con leve incremento) pero un constante crecimiento de los indirectos, hasta alcanzar un pico a fines de 1997 y principios de 1998. La tercera etapa, en el subperíodo 1998-2001, tiene que ver con la recesión económica, donde Acindar muestra una importante caída de su personal propio, y también una reducción, aunque de menor magnitud, de la cantidad de trabajadores tercerizados. Esta caída no fue más pronunciada porque se incorporaron nuevos sectores tercerizados, coincidentes con el acondicionado de alambres y de barras entregados a la contratista Cooperar, firma que creció en cantidad de ocupados durante los últimos años de la Convertibilidad, hasta alcanzar 150 trabajadores en 2001.²⁹

Se manifiesta que la cantidad de ocupados en la planta es la misma en 1993 que en 2001, rondando los 1.800 trabajadores. Pero, como se visualiza en el Gráfico 1, la distribución entre directos y tercerizados se modificó: en 1993 los tercerizados representaban un 16 por ciento del total y los directos un 84 por ciento (299 tercerizados y 1.545 directos, sumando 1.844) mientras que en 2001 los tercerizados alcanzaron el 29 por ciento del total y los directos se redujeron al 71 por ciento (siendo, de cualquier manera, 1.869 trabajadores en total). Esta evolución incidió, definitivamente, en el funcionamiento y representatividad sindical, debilitando la misma y partiendo en dos al colectivo laboral metalúrgico. No fue casual que en aquel período comenzara a difundirse la denominación “metalúrgicos de primera y metalúrgicos de segunda”, que aludía -respectivamente- a los trabajadores directos y tercerizados, todos integrantes del mismo colectivo laboral.³⁰

²⁹ Los trabajadores de la contratista transnacional Manpower se organizaron como empresa autónoma en mayo de 1996 y acordaron ser directamente tercerizados por Acindar, sin intermediación de aquella. En 2001 se constituyeron como Cooperativa adoptando el nombre “Cooperar 7 de mayo”. Ver Strada (2016).

³⁰ Entrevista a José Olivera realizada el 25 de marzo de 2015.

Gráfico 1: Incidencia de los trabajadores tercerizados sobre el total de la planta por mes y por año en Acindar VC, enero 1991 - diciembre 2002



Fuente: elaboración propia en base a la serie de trabajadores contratistas y directos construida a través del Seguro de Vida (UOM VC) y la realización de entrevistas.

Como fue mencionado, *a priori* la tercerización aumentó, desde el discurso de Acindar, como forma de compensar los límites gremiales que obturaron el incremento de la flexibilidad interna. En efecto, para la posición de la empresa, la razón de la tercerización respondió a la imposibilidad de aplicar reformas que introdujeran mayores niveles de flexibilidad en los puestos del personal propio. Aquellas funciones no absorbidas con flexibilidad y polivalencia fueron canalizadas a través de la tercerización o, en los casos donde la flexibilidad interna no incidía en una reducción de plantel como en áreas periféricas de vigilancia, médicos o reparaciones, las tareas fueron tercerizadas en su conjunto.

En virtud de lo expuesto, se extrae que la oposición tradicional entre flexibilidad interna *versus* incorporación de capital como únicas variables en los procesos de incremento de la productividad, y en algunos casos yuxtapuestas, deja afuera la posibilidad real de la tercerización cuya incidencia ha sido constatada en virtud del caso empírico estudiado. Esta supone, desde una concepción amplia de la flexibilidad, una flexibilización contractual, que variabiliza el costo laboral (sin necesariamente reducir en todos los casos el costo por ocupado), e incorpora a una empresa tercera a cargo de tareas de planta o externalizadas. Estrictamente el proceso no representa mayor flexibilidad interna por polivalencia, trabajo en equipo o rotación, sino que estas reformas quedan eventualmente a cargo de la empresa contratista.

Reflexiones finales

Los principales hallazgos indican que el crecimiento del empleo tercerizado en Acindar VC evidenció una evolución constante en el primer lustro de los noventa multiplicándose más que tres veces, coincidiendo con el proceso de reconversión productiva de la planta fabril. No sólo el vínculo es claro por la coincidencia temporal, sino que la planificación de la re-

estructuración a cargo de Acindar incluyó explícitamente una serie de tercerizaciones y externalizaciones de sectores de planta.

La tercerización en Acindar, a través de una relación deslaborizadora (frágil y mediatizada) entre la empresa principal y el trabajador subcontratista, permitió la introducción de mecanismos para agilizar la desvinculación de dicha relación laboral en coyunturas económicas negativas para la firma principal. En efecto, la cantidad de trabajadores tercerizados aumentó en los períodos de expansión en mayor proporción que los directos (entre 1991 y 1997 se incrementaron un 239 por ciento y los directos se redujeron un 29 por ciento), mientras que en los períodos de menor dinamismo el número de tercerizados se redujo a un ritmo mayor (entre 1998 y 2001, etapa recesiva en el crecimiento económico, los tercerizados disminuyeron 9 por ciento y los directos 6,8 por ciento). Además de incorporar mayor flexibilidad en el vínculo laboral (introduciendo total variabilidad al costo de la mano de obra), la tercerización permitió morigerar los conflictos en el seno de la firma principal, transformando a los despidos del personal tercerizado en conflictos también delegados hacia las empresas contratistas. Se evidencia que la reconversión industrial -en los casos reseñados y particularmente en Acindar- no sólo buscó desprenderse de mano de obra “excedente”, sino también -y particularmente- operar en el colectivo laboral mediatizando su vinculación con la firma principal y generando divisiones en su interior.

Este fenómeno ha manifestado una consolidación estructural en la planta Acindar VC durante la posconvertibilidad. En efecto, evidencias halladas para el mismo caso dan cuenta de un constante incremento de la cantidad de trabajadores contratistas pos-2001, en correlato con un estancamiento del empleo directo. Como se desarrolla en Strada (2016), en la etapa de mayor incremento del PBI argentino durante la posconvertibilidad (2002-2007) los tercerizados aumentaron 140 por ciento, mientras que los directos, por su parte, solo crecieron 1 por ciento entre 2002 y 2007.³¹ En diciembre 2014, la conformación del plantel reflejaba una aproximación al 50%-50%: los directos ascendían a 1.219 y los tercerizados a 1.322 trabajadores.

En este sentido, la necesaria relectura de la reconversión productiva identificando allí una estrategia empresarial de tercerización constituye un aporte a los estudios laborales e industriales -y asimismo sectoriales sobre siderurgia- para comprender el desenvolvimiento de variables clave, como la productividad -que se calcula sólo considerando el personal propio- y para echar luz sobre los orígenes del fenómeno de la subcontratación de actividades.

Finalmente, esta contribución permite dialogar con los trabajos existentes sobre transformaciones productivas y de organización laboral en el posfordismo. Se constata que la tercerización no sólo aparece como elemento central de una serie de corrientes académicas asociadas a la modernización tecnológica y a las redes de innovación empresarial con expansión en América Latina, sino que ha tenido un despliegue concreto que puede contrastarse a partir de los casos reseñados en la actividad pública y privada -con expansión en sector servicios y en la industria-, y específicamente, a partir del estudio de caso expuesto.

³¹ Si el proceso de tercerización durante los años noventa tuvo como variables contextuales las profundas desregulaciones en el ámbito laboral y el desempleo -los cuales oficiaron de instrumentos disciplinadores del avance sindical-, la reversión positiva de este escenario durante la posconvertibilidad indudablemente presenta una paradoja con el sostenido proceso incremento de la tercerización laboral.

Bibliografía

- AAVV (1992), *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert.
- Abal Medina, Paula (2007), “El destierro de la alteridad. El caso Wal-Mart Argentina”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 69, nro. 4, octubre-diciembre, pp. 683-727. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rms/article/view/6114>.
- Anderson, Perry (1994), “Balance del neoliberalismo”, *El Rodaballo*, nro. 3.
- Antunes, Ricardo (1995), *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Herramienta/TEL.
- Arceo, Enrique (2011), *El largo camino a la crisis*, Buenos Aires, Cara o Ceca.
- Azpiazu, Daniel (1991), “La industria siderúrgica argentina. Evolución reciente, estructura de los mercados y comportamiento empresario”, *Documento de Trabajo*, FLACSO-Sede Argentina.
- Azpiazu, Daniel, Eduardo Basualdo y Matías Kulfas (2007), *La industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*, Buenos Aires, FETIA-CTA.
- Azpiazu, Daniel y Martín Schorr (2010a), *Hecho en Argentina. Industria y economía 1976-2001*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Azpiazu, Daniel y Martín Schorr (2010b), “La difícil reversión de los legados del neoliberalismo. La recuperación industrial en Argentina en la posconvertibilidad”, *Nueva Sociedad*, nro. 225. Disponible en <http://nuso.org/articulo/la-dificil-reversion-de-los-legados-del-neoliberalismo-la-recuperacion-industrial-en-argentina-en-la-posconvertibilidad/>.
- Basualdo, Eduardo (2006), *Estudios de Historia Económica Argentina*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Basualdo, Eduardo (2011), *Sistema Político y Modelo de Acumulación*, Buenos Aires, Cara o Ceca.
- Basualdo, Eduardo, Claudio Lozano y Miguel Ángel Fuks (1991), *El conflicto de Villa Constitución. Ajuste y flexibilidad sobre los trabajadores. El caso Acindar*, Buenos Aires, IDEP.
- Basualdo, Victoria (2010), *Labor and structural change: shop-floor organization and militancy in Argentine industrial factories (1943-1983)*, Tesis de Doctorado, Columbia University.
- Basualdo, Victoria y Diego Morales (coords.) (2014), *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Basualdo, Victoria, Alejandra Esponda, Diego Morales y Guillermo Gianibelli (2015), *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*, Buenos Aires, FLACSO-CELS/UNQ/Página/12.
- Bielschowsky, Ricardo (2009), “Setenta años de la CEPAL: estructuralismo y neo estructuralismo”, *Revista de la CEPAL*, nro. 97, pp. 173-194. Disponible en <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11278>.
- Bisang, Roberto (1989), “Transformación productiva y competitividad internacional. El caso de las exportaciones siderúrgicas argentinas”, *Estudios e Investigaciones*, Buenos Aires, CEPAL. Disponible en <http://repository.eclac.org/handle/11362/28601>.
- Bisio, Raúl, Silvia Korinfeld y Julio Neffa (1999), “Mercado, innovación tecnológica y cambios organizacionales. Algunas transformaciones en el área metropolitana (1991-1995)”, *Informe de Investigación*, nro. 3, PIETTE.
- Carrillo, Jorge y Marta Novick (2006), “Eslabonamientos productivos globales y actores locales. Debates y experiencias en América Latina”, en Enrique de la Garza (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, México DF: Anthropos.
- CENDA (2010), *La anatomía del nuevo patrón de crecimiento y la encrucijada actual*, Buenos Aires, Cara o Ceca.
- CEPAL (2000), *Equidad, desarrollo y ciudadanía*, Santiago de Chile: CEPAL.

- Collier, Xavier (1997), *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CNV (2013), *Economía, política y sistema financiero. La última dictadura cívico-militar en la CNV*, Buenos Aires, Comisión Nacional de Valores.
- Coriat, Benjamín (2000), *Pensar al revés*, México DF, Siglo XXI.
- Dávolos, Patricia (2011), “Segmentación, subcontratación y estrategia sindical. Las telecomunicaciones en la Argentina”, *Estudios Sociológicos*, vol. 29, nro. 36, pp. 603-627. Disponible en <http://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/234>.
- De la Garza, Enrique (coord.) (2000), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México DF, Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, Enrique (2005), “Antiguas y nuevas formas de subcontratación”, *Disertación en la Cámara de Diputados*, México DF.
- De la Garza, Enrique (2016), *Los estudios laborales en América Latina: orígenes, desarrollo y perspectivas*, México DF, Anthropos.
- Dean, Mateo y Luis Bueno Rodríguez (2011), “Outsourcing, conceptualización e interrogantes”, en Mateo Dean y Luis Bueno Rodríguez (coords.), *Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*, México DF, Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical.
- Del Bono, Andrea y Noel Bulloni (2008), “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina”, *Trabajo y Sociedad*, vol. IX, nro. 10, pp. 1-21. Disponible en http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/DEL_BONO.pdf.
- Ermida Uriarte, Oscar y Natalia Colotuzzo (2009), *Descentralización, tercerización, subcontratación*, Lima, OIT.
- Esponda, Alejandra (2012), *Tercerización en la industria. El caso de la formación de empresas de extrabajadores en la ex-Propulsora Siderúrgica (Siderar-Ensenada)*, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- Fernández Bugna, Cecilia y Fernando Porta (2008), “El crecimiento reciente de la industria argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural”, *Realidad Económica*, nro. 233, enero-febrero, pp. 17-48. Disponible en http://www.iade.org.ar/system/files/ediciones/realidad_economica_233.pdf.
- Fernández, Víctor y José Ignacio Vigil (2007), “Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina”, *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. VI, nro. 24, pp. 859-912. Disponible en <https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/view/241>.
- Gereffi, Gary (2014), “Global Value Chains in a post-Washington Consensus World” *Review of International Political Economy*, vol. 21, nro. 1, pp. 9-37.
- Hospers, Gert-Jan (2005), “Joseph Schumpeter and his Legacy in Innovation Studies”, *Knowledge, Technology and Policy*, vol. 18, nro. 3, pp. 20-37.
- Holloway, John (1987), “The Red Rose of Nissan”, *Capital and Class*, nro. 32.
- Horton, Cristian (2011), “Las tercerizaciones. O cuando las tácticas de unos pueden transformarse en el éxito de otros”, *mimeo*.
- Jabbaz, Marcela (1996), *Modernización social o flexibilidad salarial*, Buenos Aires, CEAL.
- Jerez, Patricia (2008), “La exportación como destino alternativo para la producción siderúrgica argentina entre 1976 y 1990”, *H-Industri@*, año 2, nro. 3. Disponible en <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/463>.
- Kosacoff, Bernardo (1991), “Industrialización, competitividad e inserción externa. Reflexiones en el marco de una economía pequeña, abierta y de un incipiente desarrollo industrial-tecnológico”, *Estudios e Investigaciones*, Buenos Aires, CEPAL. Disponible en <http://repository.eclac.org/handle/11362/28612>.

- Milesi, Darío, Marta Novick, Virginia Moori-Koenig, Roberto Bisang, Sebastián Rotondo y Facundo Alborno (2002), “El desarrollo de proveedores, entorno productivo y creación de ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica argentina”, *Documento de Trabajo*, nro. 6/2000, Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2006-2000%20Yoguel-Milesi-Novick-Moori-Bisang-Rotondo-Alborno.pdf>.
- Nellore, Rajesh y Klas Soderquist (2000), “Strategic Outsourcing through Specifications”, *Working Paper*, serie RMT (WPS 00-07). Disponible en <http://hal.grenoble-em.com/hal-00455163/document>.
- Novick, Marta (2001), “Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales”, en Enrique De la Garza (coord.) *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*, Buenos Aires, CLACSO, pp. 25-46. Disponible en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/garza3/novick.pdf>.
- OIT (2006), “Recomendación nro. 198 sobre la Relación de Trabajo”, disponible en <http://www.ilo.org/legacy/spanish/inwork/cb-policy-guide/recomendacionsobrelarelaciondetraabajonum198.pdf>
- Palomino, Héctor (2005), “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales”, en Juan Suriano (coord.) *Dictadura y democracia (1976-2001)*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Perelman Laura y Patricia Vargas (2013), “Imputaciones morales y precarización laboral entre los jóvenes de una fábrica siderúrgica en la Argentina”, *Trabajo y Sociedad*, vol. 17, nro. 21, pp. 403-413. Disponible en <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/21%20PERELMAN%20VARGAS%20jovenes%20precarizacion.pdf>.
- Pérez, Carlota (2001), *Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil*, Santiago de Chile, CEPAL. Disponible en <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/34861>.
- Piore Michael y Charles Sabel (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.
- Poblete, Lorena y Andrea Del Bono (2013), “Presentación. Dossier Tercerización y Subcontratación Laboral”, *Papeles de Trabajo*, año 7, nro. 12, pp.14-18. Disponible en http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/n12/01_DOS_Presentacion.pdf.
- Pochmann, Mario (2005), *A transnacionalização da tercerização na contratação do trabalho*, San Pablo, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada.
- Pollert, Anne (1994), “La ortodoxia de la flexibilidad”, en Anne Pollert, *¿Adiós a la flexibilidad?*, Madrid, MTSS.
- Quinn, James Brian y Frederick G. Hilmer (1994), “Strategic Outsourcing”, *MIT Sloan Management Review*, julio, pp. 43-55.
- Rapoport, Mario (2000), *Historia económica, política y social de la Argentina, 1880-2000*, Buenos Aires, Macchi.
- Red Lat (2011), “Estrategias sindicales para enfrentar la tercerización en países seleccionados de América Latina”, *Observatorio Social Brasil*, pp. 1-45. Disponible en http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/06-05-2001-11-redlat-estrategias_enfrentamento_terceirizacao.pdf.
- Salama, Pierre (2003), “L'économie argentine et l'endettement” en Diana Quattrocchi-Woissson (coord.), *Argentine, enjeux et racines d'une société en crise*, París, Tiempo.
- Salgado, Paula (2012), “El trabajo en la industria indumentaria: una aproximación a partir del caso argentino”, *Trabajo y Sociedad*, vol. 15, nro. 18, pp. 59-68. Disponible en <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/18%20SALGADO%20Industria%20indumentaria%20.pdf>.

- Santarcángelo, Juan y Julia Strada (2014), “Transformaciones en la industria siderúrgica durante la post-convertibilidad”, *Estudios Económicos*, vol. 31, nro. 63, pp. 81-106. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5360230.pdf>.
- Santarcángelo Juan (2013), “Crecimiento industrial, sector externo y sustitución de importaciones”, *Realidad Económica*, nro. 279, octubre-noviembre, pp. 26-46. Disponible en http://www.iade.org.ar/system/files/ediciones/realidad_economica_279.pdf.
- Santarcángelo, Juan y Martín Schorr (2000), “Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa”, *Estudios del Trabajo*, nro. 20, pp. 67-99. Disponible en <http://www.aset.org.ar/docs/Santar%20Schorr%2020.pdf>.
- Sayer, Anne (1997), “Nuevos desarrollos en la fabricación: el sistema ‘justo a tiempo’”, en Lucila Finkel (comp.), *La organización social del trabajo*, Madrid, Editorial Pirámide.
- Schorr, Martín (2006), *Cambios en la estructura y el funcionamiento de la industria argentina entre 1976 y 2004*, Tesis de Doctorado, FLACSO- Sede Argentina.
- Soul, Julia y Verónica Vogelmann (2010), “Reconversión productiva y significaciones obreras. Transformaciones en las industrias frigorífica y siderúrgica”, *Intersecciones en Antropología*, vol. 11, nro. 1, pp. 89-101. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/iant/v11n1/v11n1a07.pdf>.
- Strada, Julia (2016), *La tercerización laboral en Acindar Villa Constitución (1991-2014)*, Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina.
- Svampa, Maristella (2005), *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*, Buenos Aires, Taurus.
- Vagadia Bharat (2012), *Strategic Outsourcing. The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged World*, Londres, Springer.
- Wahlberg, Federico (2013), “La productividad del trabajo en la industria del neumático (1993-2011)”, *IDES-Documentos para Discusión del PESEI*, nro. 10. Disponible en http://pesei.ides.org.ar/files/2013/09/Doc-pesei-10_Wahlberg.pdf.
- Werner, Marion, Jennifer Bair y Víctor Fernández (2014), “Linking Up to Development? Global Value Chains and the Making of a Post-Washington Consensus”, *Development and Change*, vol. 45, nro. 6, pp. 1219-1247.

Fuentes

- Acindar Argentina, *Estados Contables*, Comisión Nacional de Valores, 2000 a 2014.
- Archivo Unión Obrera Metalúrgica (Villa Constitución, Argentina):
- Acta sobre Tercerizaciones UOM-ASIMRA-Acindar, 2 de agosto de 1996.
 - Base “Bono de Fin de año” de Acindar, diciembre de 2014.
 - Base “Seguro de vida”, diciembre de 2014.
 - Base sindical sobre afiliación y aportes, diciembre de 2014.
- Centro de Industriales Siderúrgicos (CIS) y Cámara Argentina del Acero (CAA), *Series de datos industriales y siderúrgicos*, 1990 a 2014.

Entrevistas realizadas

- Cristian Horton: presidente de la empresa contratista-cooperativa Cooperar 7 de Mayo (2001-actualidad) y presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA). Entrevistas realizadas en Villa Constitución (Argentina): 28 de marzo de 2015 y 21 de mayo de 2015.
- José Olivera: trabajador de Acindar entre 1982 y 1991 y de la contratista Cooperar 7 de mayo (2014-2015). Integrante de la Comisión Directiva UOM VC en el período 2003-

2007. Entrevistas realizadas en Villa Constitución (Argentina): 25 de marzo de 2015 y 20 de junio de 2015.

Victorio Paulón: dirigente de UOM y Central de los Trabajadores Argentinos. Ex trabajador de Villber. Protagonista del Villazo de 1974. Fue Secretario General de UOM VC en los períodos 2000-2004 y 2004-2008. Entrevistas realizadas en Rosario (Argentina): 20 de marzo de 2015 y 21 de mayo de 2015.

Aldo Strada: dirigente de Unión Obrera Metalúrgica y Central de los Trabajadores Argentinos. Trabajador de Acindar desde 1979 e integrante de la Comisión Técnica en 1991. Entre 2012 y 2016 apoderado del Sanatorio Rivadavia de la UOM VC y presidente del Centro de Capacitación UOM VC. Entrevistas realizadas en Rosario (Argentina): 20 de noviembre de 2014, 2 de febrero de 2015, 10 de marzo de 2015, 25 de abril de 2015.

Entrevistas a informantes anónimos de la empresa Acindar ArcelorMittal.

