



Íconos. Revista de Ciencias Sociales  
ISSN: 1390-1249  
ISSN: 1390-8065  
FLACSO Ecuador

Esponda, María Alejandra; Strada, Julia  
Tercerización laboral en la siderurgia argentina: empresas de ex  
trabajadores en Acindar Villa Constitución y Siderar Ensenada  
Íconos. Revista de Ciencias Sociales, núm. 64, 2019, Mayo-Agosto, pp. 159-181  
FLACSO Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.17141/iconos.64.2019.3401>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50959993008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



# Tercerización laboral en la siderurgia argentina: empresas de ex trabajadores en Acindar Villa Constitución y Siderar Ensenada

*Labor Outsourcing in the Steelmaking Industry in Argentina: Companies of Ex-workers in Acindar Villa Constitución and Siderar Ensenada*

*Terceirização laboral na indústria siderúrgica argentina: empresas de antigos trabalhadores em Acindar Villa Constitución e Siderar Ensenada*

María Alejandra Esponda  
Julia Strada

Recibido: 13/05/2018 – Revisado: 12/09/2018  
Aceptado: 25/12/2018 – Publicado: 01/05/2019

temas

159

## Resumen

La tercerización laboral como estrategia empresarial tendiente a una creciente flexibilización, precarización de la fuerza de trabajo y debilitamiento de las organizaciones sindicales se ha profundizado desde mediados de la década de 1970 hasta la actualidad, no solo en Argentina sino en el conjunto de América Latina y a escala global, con un fuerte avance particularmente desde la década de 1990. El presente artículo analiza comparativamente la expansión de la tercerización a partir de la subcontratación de empresas de ex trabajadores, tomando dos estudios de caso en la industria siderúrgica argentina: Cooperar 7 de Mayo en Acindar Villa Constitución y CIMET en Siderar Ensenada. Partiendo de un abordaje interdisciplinario desde la antropología social, la ciencia política y la economía política, se reflexiona sobre los orígenes, trayectorias, condicionamientos estructurales y proyecciones de estas empresas contratistas.

*Descriptores:* tercerización laboral; precarización; empresas de ex trabajadores; industria siderúrgica; Acindar; Siderar; interdisciplinariedad.

## Abstract

Labor outsourcing as a business strategy that tends to increase flexibility and the precarization of the workforce, as well as weaken trade unions, has become worse since the mid-1970s. This has been the case not only in Argentina, but in Latin America and the world at large, with a strong impact since the 1990s. This article analyzes the comparative expansion of outsourcing since the subcontracting of ex-workers, taking into account two case studies in the steelmaking industry in Argentina: Cooperar 7 de Mayo en Acindar Villa Constitución and CIMET en Siderar Ensenada. Based on an interdisciplinary social anthropology, political science and political economy approach, this article reflects on the origins, trajectories, structural conditionings, and projections of these contracting businesses.

*Keywords:* Labor Outsourcing; Precarization; Businesses of Ex-workers; Steelmaking Industry; Acindar; Siderar; Interdisciplinary.

Mgr. María Alejandra Esponda. Docente en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina. Investigadora, FLACSO Argentina.

✉ aleesponda@gmail.com. (<https://orcid.org/0000-0002-0516-8721>).

Dra. Julia Strada. Docente en la Universidad Nacional de Avellaneda, Argentina. Investigadora posdoctoral en Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y FLACSO Argentina.

✉ juliastrada@gmail.com (<https://orcid.org/0000-0002-8204-9259>).

**Resumo**

A terceirização de mão de obra como estratégia de negócios tendendo a uma crescente flexibilização, precarização da força de trabalho e enfraquecimento das organizações sindicais se aprofundou desde meados da década de 1970 até o presente, não apenas na Argentina, mas na América Latina como um todo e a escala global, com um forte avanço particularmente desde a década de 1990. Este artigo analisa comparativamente a expansão da terceirização a partir da subcontratação de empresas de ex-trabalhadores, tomando dois estudos de caso na indústria siderúrgica argentina: Cooperar 7 de Mayo em Acindar Villa Constitución e CIMET em Siderar Ensenada. Partindo de uma abordagem interdisciplinar da antropologia social, da ciência política e da economia política, se reflete sobre as origens, trajetórias, restrições estruturais e projeções dessas empresas contratantes.

*Descriptores:* terceirização laboral; precarização; empresas de ex-trabalhadores; indústria siderúrgica; Acindar; Siderar; interdisciplinariedad.

---

## Introducción

La tercerización laboral como estrategia empresarial tendiente a una creciente flexibilización, precarización de la fuerza de trabajo y debilitamiento de las organizaciones sindicales se ha profundizado desde mediados de la década de 1970 a la actualidad, no solo en Argentina sino en el conjunto de América Latina y a escala global. La tercerización laboral se expresa en una ruptura de la relación dual y la aparición de un “tercero”, en tanto intermediario entre la empresa y el trabajador, que absorbió tareas y actividades históricamente realizadas por la principal (Ermida Uriarte y Colotuzzo 2009; Basualdo y Morales 2014; Oliveira Teixeira et al. 2016).

El impacto global de la tercerización carece hoy de mediciones y cuantificación exhaustiva, aunque se han realizado algunas aproximaciones en estudios parciales. Pochmann (2008), a partir de información de distintos organismos internacionales en 145 países, estimó que el 25,55% del total de la mano de obra se ubica en actividades laborales tercerizadas, siendo que el 11,2% de la misma corresponde a la tercerización transnacional con empresas como Randstad, Vedior, Kelly Services, Adecco, Manpower, Crystal, entre otras. Otros autores han abordado la problemática de la tercerización global indicando la expansión del *offshore outsourcing* –tercerización en el extranjero– (Gonzales Ramírez et al. 2006) y cuantificando la tercerización en México, que alcanzaría a emplear mediante las maquilas a más de un millón de trabajadores (De la Garza 2005). En efecto, en América Latina el fenómeno se encuentra extendido. Se han realizado diversos relevamientos que registran importantes alcances del fenómeno en países como Argentina, Chile, Colombia, Brasil, México, Venezuela, Perú y Uruguay (RedLat 2011; Dean y Bueno Rodríguez 2011; Puig Farrás et al. 2011; Celis Ospina 2012; Basualdo y Morales 2014). Adicionalmente, en un informe de la organización de sindicatos industriales a escala global IndustriAll (2014), denominado *Stronger Unions Fight Precarious Work in Latin America*,<sup>1</sup> se ve-

---

1 Los sindicatos más fuertes luchan contra el trabajo precario en América Latina.

rificaron casos de tercerización en prácticamente todas las actividades industriales de Brasil, en carbón y petróleo en Colombia, y en minería en Chile.

En Argentina, desde la década de 1970 y fundamentalmente a partir de la década de 1990 al calor de las políticas de reconversión productiva, esta estrategia tuvo un avance fenomenal en diversos sectores de la economía tanto en el ámbito público y privado como en las ramas industriales y de servicios. Algunos trabajos han analizado el fenómeno a nivel sectorial en la industria, en la agroindustria y en el sector servicios, caracterizándolo y verificando su crecimiento (Ferrazzino 2005; Battistini 2010; Abal Medina y Menéndez 2011; Bendini y Gallegos 2012; Poblete y Del Bono 2013; Basualdo y Morales 2014; Basualdo et al. 2015; Etchemendy 2018).

Una de las formas en que se implementó la tercerización laboral fue por medio de la formación de empresas de ex trabajadores, subcontratadas para desarrollar las mismas tareas que esos trabajadores realizaban para la empresa principal antes de ser expulsados de la misma, adoptando diversas formas jurídicas: cooperativas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, entre las más relevantes.

El principal objetivo de este artículo es efectuar un análisis comparativo de algunas de esas trayectorias basáandonos en dos estudios de caso: Cooperar 7 de Mayo (contratista de Acindar Villa Constitución) y CIMET (contratista de Siderar Ensenada, ex Propulsora Siderúrgica). Tanto Acindar como Siderar<sup>2</sup> tienen en común su inserción inicial como laminadoras privadas, cuando la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA) era la única proveedora de acero crudo bajo gestión estatal (Azpiazu et al. 2007; Boto 2012). Si bien, como se verá a lo largo del artículo, hay diferencias en cada uno de los procesos, existen elementos compartidos que expresan una trayectoria histórica común. Con este artículo pretendemos poner en diálogo nuestras investigaciones que parten de enfoques y perspectivas disciplinares diferentes, lo que permite una mayor riqueza conceptual y empírica. Se combina un enfoque etnográfico desde la antropología social con un análisis desde la ciencia política y la economía política.

161

### Estrategias empresariales de reconversión y tercerización en Acindar y Siderar (ex Propulsora)

Las estrategias empresariales tendientes a reorganizar y reducir los planteles tuvieron un punto de inicio en Argentina a mediados de 1980 y se consolidaron en la década

<sup>2</sup> Acindar fue fundada por Arturo Acevedo en 1942, ubicando su primera planta productiva en la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe), trasladándose luego a la ciudad de Villa Constitución. En 2007 fue adquirida por el grupo Arcelor Mittal. Por su parte, la ex Propulsora Siderúrgica, actual Siderar Ensenada perteneciente al Grupo Techint, inició sus actividades en 1969. En 1992, formó parte mayoritaria del consorcio que adquirió SOMISA en el proceso privatizador que tuvo lugar a principios de 1990 y que desde 2001 integra el complejo Ternium.

de 1990,<sup>3</sup> en el marco de políticas de recorte fiscal, achicamiento del Estado, privatizaciones y derechos laborales (Azpiazu y Nochteff 1994; Altimir y Beccaria 2000).

En el marco de la difusión de las “nuevas formas de organización del trabajo” (NFOT), las grandes empresas industriales impulsaron profundas transformaciones que involucraron la aplicación de estrategias de flexibilidad interna y externa (Coriat 2000; De la Garza 2000; Ermida Uriarte y Colotuzzo 2009). Esto se logró mediante multifuncionalidad, rotación entre puestos y sectores, trabajo en equipo, flexibilidad salarial, creciente responsabilización del trabajador sobre el proceso productivo y aumento de la tercerización que derivarían en una expulsión de mano de obra y aumento de la productividad laboral.

Si bien este artículo no tiene como objetivo desarrollar estrategias sindicales en esta etapa, es importante mencionar que la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) fue un actor fundamental en ambos procesos. Aunque con diferencias respecto a las alianzas y articulaciones entre las conducciones de las comisiones internas, las seccionales de la UOM y el alineamiento de éstas con el Secretariado Nacional, influirían en la aceptación o rechazo de las políticas neoliberales. En ambos casos, los dirigentes sindicales de base de Acindar y de Propulsora se opusieron a esas políticas, participando incluso de la conformación en 1991 de una central sindical alternativa, la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA).

En el caso de Acindar Villa Constitución,<sup>4</sup> en un contexto económico crítico, desde mediados de la década de 1980 se produjeron gran cantidad de transformaciones, iniciativas “aisladas” que procuraban modernizar y racionalizar el proceso productivo y que se complementaron en la década de 1990 con un proceso de reconversión integral (Angélico et al. 1992; Basualdo et al. 1991). Asimismo se descentralizaron actividades bajo el régimen de promoción industrial promulgado durante la última dictadura en 1979, deslocalizando parte de la producción a San Luis (donde Acindar instaló 12 empresas), lo que provocó un excedente de trabajadores en los talleres de Villa Constitución, que luego serían objeto de racionalización –disminución del 50% del plantel– a la vez que se pretendió desarticular la organización sindical (Jabbaz 1996).

Entre 1985 y 1990 se implementó una serie de reformas que tendían a incorporar las NFOT, tales como proyectos de calidad total, rotación entre puestos y talleres,

3 En las grandes empresas industriales y del sector siderúrgico en Argentina, primero tuvieron lugar los avances técnicos con incorporación de tecnología y posteriormente se iniciaron los cambios en la reorganización del trabajo, cuando la “sobreocupación” se tornó un problema para la competitividad empresarial (Jabbaz 1996; Jerez 2008).

4 La información recabada para el caso de Acindar provino de entrevistas a los trabajadores y dirigentes sindicales: Aldo Strada (dirigente de UOM y CTA, trabajador de Acindar desde 1979, integrante de la Comisión Técnica en 1991. Entre 2012 y 2016 fue apoderado del Sanatorio Rivadavia y presidente Centro de Capacitación 2012-2016); José Olivera (trabajador de Acindar desde 1982 y de Cooperar entre 2014 y 2015, integrante de la Comisión Directiva entre 2003 y 2007); Jorge Riveros (integrante de la Comisión Directiva 2012-2016, tercero desde 1972); y Claudio Miranda (tercero de Novobra). También se obtuvo el testimonio de informantes clave anónimos que ocuparon lugares en las gerencias de Relaciones Laborales y de Recursos Humanos de Acindar. En total se realizaron 35 entrevistas entre marzo y mayo de 2015 en Villa Constitución (Strada 2016). Es clave la publicación realizada por la Fundación Friedrich Ebert con participación de dirigentes sindicales, supervisores y jefes de planta que relata las transformaciones de la década de 1980 y 1990 (Angélico et al. 1992).

desmantelamiento del área de almacenes, la descentralización de la provisión de aceites, paños de herramientas y elementos de seguridad y la “privatización” de la provisión de chatarra y cal. Hubo una significativa expulsión de ingenieros y técnicos, y se produjeron cambios en la gerencia de recursos humanos. Adicionalmente se incorporaron nuevos criterios de evaluación del personal que categorizaron a los trabajadores en hombres clave, excelentes, buenos, prescindibles y marginales, generando fuertes tensiones y temores.

En 1990 hubo una aplicación masiva de retiros voluntarios y, a pesar de una serie de disputas y conflictos sindicales, Acindar logró imponer el pago de un 20% de los salarios con bonos alimentarios, determinó 900 suspensiones y 450 despidos, lo que se convirtió en una pieza indispensable de un proceso de ajuste mayor a escala empresarial.<sup>5</sup> A partir de 1991, se abrió una oleada de tercerizaciones de sectores denominados por la empresa como “periféricos”, que se completarían a partir de 1996 con la tercerización de sectores centrales del proceso productivo. El personal tercerizado pasó de representar un 16% a representar un 29% en 2001. La fragmentación del colectivo laboral expresada en la denominación de “metalúrgicos de primera” (directos) y “metalúrgicos de segunda” (tercerizados), fue profundizándose en los años sucesivos (Strada 2016 y 2017).

En el caso de la ex Propulsora,<sup>6</sup> los intentos de reestructuración productiva se remontan a finales de la dictadura, pero cobraron fuerza a partir de 1988. En consonancia con los procesos descriptos en la planta de Acindar, a partir de esa fecha y hasta 1991, hubo una fuerte conflictividad sindical en la planta. El discurso empresarial presentaba un diagnóstico de profunda crisis, que requería la reorganización de los puestos en las líneas productivas y la “privatización de sectores de servicios”. Medidas como el “enriquecimiento de tareas”, círculos de calidad, polifuncionalidad, se aplicaron en las líneas de producción como Decapado, Tándem, Recocido, Témper y Línea de inspección final, por medio del tratamiento de las “carpetas de reestructuración integral” que derivaron en la firma de actas acuerdo. Los cambios implicaban la reducción de puestos de trabajo y, como contracara, un incremento salarial variable que podía rondar entre un 30% y un 50%.<sup>7</sup>

La aplicación de los lineamientos del sistema japonés –en términos de flexibilidad interna– tuvo lugar junto con el avance de la tercerización por medio de retiros

5 Si bien el sindicato logró transformar esos 900 casos en suspensiones con el pago de una asignación equivalente al 75% del salario, la producción se normalizó “en base a la aplicación de nuevos métodos de trabajo” y se abrió un registro de retiros voluntarios a partir del cual Acindar logró reducir, finalmente, cerca de mil puestos de trabajo (Basualdo et al. 1991, 3).

6 Por el tipo de perspectiva metodológica, desde el campo de la antropología social, todos los nombres de personas y empresas son ficticios, excepto Siderar. En todo el proceso de investigación para las instancias de grado y posgrado se han realizado más de 50 entrevistas, observaciones y relevamientos de distintas fuentes secundarias (Esponda 2012).

7 “Había sectores, póngale en algunas líneas, que les ofrecían mucho dinero en los puestos y eso era muy difícil con la gente... porque [...] le estaban planteando en aquel momento de 200 o 300 pesos de aumentos, cuando ganábamos por decir algo 500” (entrevista a Francisco, trabajador de Propulsora Siderúrgica 1979-1993, 7 de diciembre de 2006). Otro testimonio señaló: “Empezaron a discutir las carpetas y ¿qué eran las carpetas? [...] Cada sector se tenía que sentar a discutir su carpeta... La empresa les daba una suma de dinero por algunas... mayores tareas, algunos quites de compañeros” (entrevista a Joaquín, trabajador de Siderar, ex integrante de UOM, 24 de mayo de 2007).

voluntarios masivos y formación de empresas de ex trabajadores en los sectores “de servicios” como el taller mecánico, eléctrico, embalaje y transporte interno. A tal propuesta se la denominó “privatización” de sectores, impulsando a los trabajadores a “convertirse en empresarios”.

Esta transformación, vista por los trabajadores como el “gran cambio” de esos años, implicaba romper con la relación laboral y constituirse ellos mismos en “empresarios” que mantendrían a partir de allí una relación comercial con Propulsora. La estrategia empresarial, a diferencia de la existente en Acindar, fue la de incentivar la formación de empresas de ex trabajadores, introduciendo una mirada emprendedora en el marco de una aparente crisis empresarial que implicaría tarde o temprano la pérdida del empleo.

Si bien la estrategia de tercerización se verificó en ambos casos, existen particularidades respecto a cómo se desarrolló cada proceso de formación de empresas de ex trabajadores. En primer lugar, las estrategias de las empresas principales influyeron en una periodización diferente y condicionamientos específicos sobre los nuevos emprendimientos. Por otro lado, las estrategias sindicales durante y después del conflicto por la reconversión productiva (tanto de las seccionales como de las comisiones internas y cuerpos de delegados) también incidieron en las condiciones de inicio de las empresas de ex trabajadores, su marco de alianzas, fortalezas y debilidades. Como tercer punto, las propias trayectorias de las empresas permiten ver que, si bien no tuvieron el mismo desempeño, ninguna logró escapar de condicionamientos estructurales mayores que las sumergieron en una relación de subordinación y dependencia con la empresa principal. En los apartados que siguen se desarrolla con profundidad los dos casos seleccionados (Esponda 2012 y 2017).

### El caso de Cooperar 7 de Mayo (Acindar, Villa Constitución)

Desde finales de la década de 1980, en Acindar Villa Constitución se registró un proceso de paulatino desprendimiento y delegación de sectores y actividades de la fábrica a distintas empresas contratistas (en algunos casos talleres de la zona y en otros, multinacionales que se instalaron para esa tarea en particular). Los sectores que se tercerizaron y/o externalizaron fueron el corte de chatarra, el mantenimiento preventivo (en menor medida el mantenimiento de guardia), las tareas de limpieza industrial, el sector de la reparación de equipos de aire acondicionado, el mantenimiento de refractarios al interior de las acerías, la logística interna de materiales, el patio y puertos (almacenamiento y tareas de carga y descarga de buques y camiones), y las obras realizadas dentro de la planta, tanto aquellas de montajes específicos de estructuras y maquinarias como las obras civiles de construcción. Otras tareas, consideradas incluso por los propios trabajadores como “secundarias”, también fueron

tercerizadas: limpieza institucional de baños y oficinas, atención y cocina en el comedor, vigilancia y seguridad, tareas de mantenimiento de espacios verdes, atención de médicos de planta y transporte de personal (Strada 2016). Si a inicios de 1991 (luego de la importante reducción de personal por retiros voluntarios) Acindar tenía 2141 trabajadores, al finalizar la década (2001) serían 1323. En el mismo período, los trabajadores de empresas contratistas registraron un incremento del 226% llegando a 546 trabajadores y aumentando su incidencia sobre el total de ocupados de la fábrica. En 1991, los tercerizados significaban el 7,2% del total de los ocupados y llegaron al 27,8% en 2001. En 2014, se contabilizó que el 50% de trabajadores de Acindar eran tercerizados (Strada 2016; 2017).

La empresa Cooperar que aquí estudiamos se origina por el desprendimiento del sector de Patio y Puertos, fue una de las contratistas de mayor tamaño durante la década de 1990 (con 100 trabajadores, llegando a sumar 150 al final de la década) y continúa siéndolo en la actualidad con más de 200 trabajadores a cargo. En el marco del conflicto por la reconversión productiva, Acindar implementó un *lockout* (paro patronal) durante el cual cerró su Puerto Arturo Acevedo frente al río Paraná entre 1991 y 1993, desvinculando a todo su personal. Reabrió el sector cuando logró acordar la tercerización con una firma internacional, Manpower, una agencia de colocación de personal. Esta tercerización produjo una expulsión de cerca de 100 empleados de altos salarios que trabajaban de manera intensiva aunque intermitentemente con una demanda cada 15 o 20 días, dependiendo de la llegada de los barcos. De esta manera, Acindar pudo deshacerse de un costo fijo, que siempre había implicado un costo importante. Con Manpower se redujeron sensiblemente los costos laborales en función de los bajos salarios que pagaba.

En una primera etapa, entre 1993 y 1996, se configuró un funcionamiento compuesto por tres eslabones en la cadena de subcontratación: Acindar sostuvo la administración del Puerto por un tercero –Moviport, consorcio de operadores portuarios–, que subcontrataba a Manpower, que a su vez (sub)subcontrataba a ex trabajadores de Acindar. Manpower trabajaba con flexibilidad: si bien contrataba a 100 personas, el trabajo continuo solo alcanzaba para el 30%, por lo cual, en 1995, el promedio de horas por trabajador no superaba las 40 horas mensuales, concentradas en 10 días de carga y descarga de barcos al mes.

Si bien desde el punto de vista económico Acindar había conseguido variabilizar totalmente el costo de operación del Puerto Acevedo, desde el punto de vista político y social, la relación laboral de los trabajadores con la agencia de colocaciones había comenzado a deteriorarse debido a una creciente conflictividad derivada de la precariedad y los magros salarios, provocando una crisis que estalló en 1996 y dio lugar a la formación de Cooperar con la mediación de la seccional sindical.

Desde la comisión directiva de la seccional se desecharon los ofrecimientos de parte de la empresa para que el gremio participara de la tercerización del Puerto, y

en su lugar se impulsó la continuidad de la explotación operativa del Puerto con una empresa autogestionada por esos mismos trabajadores. El sindicato también promovió la firma de “actas de continuidad laboral para el personal transferido a terceros” que garantizaba aspectos fundamentales como la continuidad laboral manteniendo “las mismas condiciones de contratación” para los trabajadores que eran despedidos de Acindar y pasaban a ser tercerizados.

La estrategia de los trabajadores para lograr condicionar a Acindar fue la presentación masiva de telegramas de renuncia a Manpower en el momento preciso en que se requería la descarga de barcos en el Puerto:

El 7 de mayo a la mañana todos los trabajadores subcontratados por Manpower pasaron por el correo y renunciaron por telegrama a Manpower. Después de las 14 horas, cuando se acercó la hora de la carga del barco, se lanzó un paro de actividades del Puerto. Al momento en que el Directorio comenzó a recibir la información de las renuncias de los trabajadores a Manpower [...] Manpower ya no tenía trabajadores, y Acindar no podía resolver la logística sin personal con experiencia... así se forzó la entrega del trabajo”.<sup>8</sup>

Y así, hartos de los atropellos e injusticias, el 7 de mayo de 1996 encabezados y apoyados políticamente por nuestro sindicato –la UOM seccional Villa Constitución– que formuló acuerdos elementales con la principal Acindar SA decidimos romper con Manpower, apropiarnos del trabajo y comenzar la larga marcha de construcción de nuestro destino a través de la constitución y fortalecimiento de nuestra Cooperativa de Trabajo (Horton 2010, 2).

Desde la visión gremial, Cooperar nació como parte de una estrategia frente a la caída del empleo: la única forma de resistir la pérdida de 100 puestos de trabajo. Si bien hubo otras tres empresas de autogestión por parte de trabajadores, ninguna logró continuidad más allá de 2010.

A lo largo de la década de 1990, Cooperar fue subcontratada para realizar otras tareas productivas en Acindar. Hacia 1998, se hizo cargo del acondicionado de alambres, ampliando su plantel en 12 personas. En 2000, se le otorgó el enderezado de barras, lo que llevó a Cooperar a aumentar nuevamente el plantel llegando a 160 trabajadores al tiempo que se reducía la cuadrilla propia de Acindar. Sin embargo, poco tiempo después, en el contexto de la crisis nacional del período 2000-2001, Acindar determinó la “destercerización” del acondicionado de alambres para sostener puestos de trabajo propios. Cooperar tenía 160 trabajadores, pero solo había trabajo para la mitad. Para evitar despidos y bajo el principio rector que apuntaba a lograr mecanismos igualitarios de distribución del trabajo e ingresos, comenzaron a trabajar medio mes cada uno, con jornadas de ocho horas.

<sup>8</sup> Entrevista a Enrique Díaz, uno de los 12 fundadores de Cooperar. Otros entrevistados fueron grupos de trabajadores de enderezado de barras, seguridad y de logística Cooperar, marzo y abril de 2015, Villa Constitución.

En 2001, Cooperar también concretó una sociedad con Moviport, conformando una Unión Transitoria de Empresas (UTE) que tomó la administración del Puerto y a los pocos meses el acondicionado de barras. Pero el mismo año, lo que ofició de bisagra fue su transformación en cooperativa. Ello afianzó –en una etapa de masivos quiebres de empresas y recuperación por parte de los trabajadores– una posición reivindicativa respecto de su rol como gran cooperativa industrial que funcionaba bajo el reparto colectivo de ganancias. Su incorporación, en 2014, a la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), junto con su vinculación histórica con la CTA, fueron factores decisivos para construir de una red de vínculos sociopolíticos relevantes, que incluso ayudó en un mejor posicionamiento frente a Acindar.<sup>9</sup>

En el Acta Constitutiva de Cooperar se detallan las tareas que la empresa realizaba, revelando un avance de la tercerización a áreas principales, constitutivas del *core business* (corazón del negocio) de Acindar. Podía “suministrar maquinaria y equipamiento para el movimiento, acarreo, acopio, carga y descarga de materias prima, productos y materiales”, “brindar asesoramiento técnico sobre operaciones, logística y gestión de procesos productivos y administrativos” y “proveer mano de obra operativa de distinto nivel de calificación y competencias para la ejecución de operaciones de procesos productivos y administrativos” en empresas productoras de bienes y servicios siderúrgicos, metalúrgicos y metalmecánicos (Acta Constitutiva de la Cooperativa de Trabajo Cooperar Limitada, art. 5, 29 de diciembre de 2000).

En lo que hace al funcionamiento interno y facturación en relación con Acindar, Cooperar estableció cuatro módulos productivos: i) acopio y despacho de materiales semi y elaborados; ii) acondicionado de alambres y movimiento interno de alambres; iii) acondicionado de barras laminadas; y iv) enderezado de barras de acero para construcción. Cada módulo productivo conllevó un cálculo de costos propio a partir del cual se acordó la cotización del trabajo con la gerencia de Acindar. Los módulos computan ingresos, gastos en insumos y valor hora de trabajo a partir del cual se calculan los salarios dependiendo de las horas trabajadas por cada trabajador y considerando siempre las categorías del convenio metalúrgico UOM más los adicionales de cada tarea (peligro, riesgo, caloría, turnicidad, entre otros). Esta estructura salarial –que reparte el valor total del módulo sin apropiación de ganancia empresarial– permitió una significativa mejora de los salarios de los trabajadores de Cooperar, que mantienen un valor similar al percibido por los directos de Acindar. En 2014, un trabajador de Cooperar percibía un salario promedio de 20 mil pesos argentinos, mientras que el promedio salarial de Acindar se ubicaba en 22 195 pesos argentinos.<sup>10</sup>

9 El campo de estudios sobre las potencialidades y limitaciones no solo de las cooperativas sino de otras experiencias de autogestión del trabajo ha sido abordado por valiosos autores y autoras que se han preocupado por analizar dificultades y desafíos desde los propios trabajadores y trabajadoras, y sus organizaciones. Sería muy fructífero en próximos trabajos revisar estas producciones tan relevantes a la luz de las estrategias tercerizadoras del gran capital.

10 Sin embargo, cabe aclarar que los trabajadores de Cooperar realizan tareas por las que deberían percibir los salarios más elevados de la planta Acindar (categoría oficial múltiple, con adicionales por turno y rotación), y que el valor salarial de Acindar es un promedio que contiene valores más elevados que el promedio en sectores de mayor calificación.

Sin embargo, con este esquema Acindar cuenta con amplios beneficios porque Cooperar funciona con “ultra flexibilidad” y “ultra eventualidad”. Si todo ese sector fuera personal propio –y considerando la inexistencia de la flexibilidad interna en la planta de Acindar por la resistencia sindical y la rigidez de los puestos–, esa cantidad de trabajadores requeridos resultaría del doble. Como señaló Cristian Horton:

Todo Cooperar, que somos 245 hoy, y llegamos a ser 270, brindábamos servicios en algún momento por 400. Entonces en algún momento nuestro trabajo equivale al de 400 y en otro al de 200. Entre nosotros repartimos empleo sin despedar. Eso es lo que a Acindar le produce una enorme ganancia extraordinaria, se ahorra en mantener una plantilla todo el mes (entrevista a Cristian Horton, marzo de 2015).<sup>11</sup>

Este servicio tan variable significó un desafío para la cooperativa en pos de convertir la irregularidad del trabajo en regularidad, construyendo un rompecabezas de tareas distribuidas en módulos que permitieran que todos los trabajadores tuvieran horas de trabajo diarias, con horario de entrada fijo, aún si la tarea variaba. Cada trabajador se encuentra capacitado para hacer distintas tareas y se efectúa una planificación mensual, semanal y también diaria del trabajo. Este nivel de adaptación solo se encuentra en Cooperar, con una versatilidad que responde siempre a la demanda de Acindar.

Ese tipo de funcionamiento flexible termina siendo el reaseguro del sostenimiento del empleo: Acindar logró con Cooperar un puerto funcionando todo el año sin plantel fijo. Sin embargo, “Acindar sobre lo tercerizado cada vez precariza más”, buscando desde 2016 la reducción de los costos del Puerto. También Acindar pretende regular la cantidad de personal de Cooperar porque las directivas de la casa matriz de Arcelor Mittal también indican la reducción del personal indirecto. La complejidad de la negociación con Acindar se observa en el testimonio del tesorero de Cooperar:

Un gerente dijo una vez: “Vos cotizás por 18 toneladas por turno en una mesa, vos cotizás con eso. Para cotizar con eso yo sé que podés hacer más, hacés 24 toneladas. De la diferencia, que son seis toneladas, yo quiero la mitad” [...] “Como saben que haces más, si además ven que los trabajadores de Cooperar andan en buenos autos, tienen loteo, tienen radio, tienen palas buenas, le bajan el precio a la cotización” (entrevista a trabajador del área contable de Cooperar, marzo de 2015).

A ello se agrega la cuestión de la productividad asociada al trabajo a destajo:

Los compañeros saben que, si hacen 24 toneladas, la diferencia se lo llevan en el bolsillo, con un mejor ingreso. Laburar con toneladas permite que el compañero se lleve una parte. El servicio a destajo les conviene mucho, pero si no hay humanismo, es la

<sup>11</sup> Entrevista a Cristian Horton, Presidente de Cooperar 7 de Mayo (2001-actualidad), hijo de Raúl Horton, ex trabajador de Acindar asesinado en el marco de la represión del 20 de marzo de 1975 en Villa Constitución, marzo de 2015, Villa Constitución.

muerte. Las 24 toneladas son un máximo razonable. Posible. Podrían hacer 35, pero apostamos a sostener la hora del mate, el descanso y la salud de los trabajadores” (entrevista a trabajador del área contable de Cooperar, marzo de 2015).

Además del control de la productividad y cantidad de empleo, el trabajo diario de Cooperar se encuentra totalmente supervisado por Acindar, lo cual revela la existencia de “comando productivo” por parte de la empresa principal. En efecto, las Gerencias de Acindar (producción, recursos humanos) estructuran un programa de trabajo donde se establece para quién debe despacharse, cuánto cargar y en qué tiempos. Acindar tiene un área de logística ligada con ventas y distribución que posee un nexo directo con Cooperar: el jefe de planta de Acindar de logística indica horarios, tareas y cantidad de trabajadores a la conducción de Cooperar.

Con la etapa abierta luego de 2001, el enfoque de la gerencia de recursos humanos<sup>12</sup> buscó mantener los mismos niveles de contratismo, aunque desandando los vínculos informales y el cortoplacismo que guiaron la tercerización durante la década de 1990, procurando –entre los objetivos declarados– construir un esquema de tercerización “beneficioso para todos los actores involucrados”. En 2004 Acindar creó la gerencia de control de contratistas para monitorear el cumplimiento de las obligaciones laborales y requisitos de seguridad en la planta, controlando la capacitación en seguridad y condiciones para el puesto. En la actualidad rigen *Disposiciones generales para habilitación y control de las empresas contratistas* (2015) detalladas en un documento elaborado por la empresa a tal fin.

169

### El caso de CIMET (Siderar Ensenada)

En la ex Propulsora Siderúrgica, la formación de empresas de ex trabajadores fue promovida a principios de la década de 1990 como estrategia patronal para lograr la aceptación de la restructuración productiva por parte del colectivo laboral. Los sectores que fueron tercerizados correspondían a los sectores de servicios (embalaje, transporte interno) o talleres (mecánico, eléctrico). Algunas de las tareas tercerizadas correspondían al mantenimiento preventivo tales como mecanizado, arenado, limpieza, montajes, etc., de diversas maquinarias de las líneas productivas, otras implicaban la construcción de nuevos artefactos (puertas para cabinas, escaleras, entre otras). Asimismo las empresas “contratistas” se hacían cargo de algunas emergencias, con lo cual muchas veces trabajaban dentro de la planta. Por otro lado, también se tercerizaron otros servicios considerados “secundarios” como limpieza de oficinas, comedor, vigilancia, mantenimiento de parques. La reducción de personal directo ha sido una tendencia incesante. De un plantel de 1783 empleados en 1975 (*Memoria*

12 Entrevista a dos gerentes de la empresa Acindar que se mantienen en anonimato, marzo y mayo de 2015, Rosario y Villa Constitución.

*y balance 1974-1975), pasaron a tener aproximadamente 1200 a finales de la década de 1980 según fuentes sindicales<sup>13</sup> y 654 en 2012, según información de la página institucional.<sup>14</sup>*

La situación de las nuevas empresas desde el inicio estuvo atravesada por una dualidad hasta entonces inédita: a) los trabajadores dejaron formalmente de ser empleados y se convirtieron en “socios”, “dueños”, “empresarios” subcontratados por Siderar; y b) aún siendo “empresarios”, continuaron realizando las mismas tareas que habían realizado durante años siendo trabajadores directos. Esta dualidad, que según uno de ellos los dejó a mitad de camino como “empleados accionistas” (entrevista a Juanjo, julio de 2011), resulta decisiva para comprender el desarrollo de los emprendimientos, su posición y condicionantes estructurales.

La mayoría de los emprendimientos, alrededor de 10, se formaron entre 1991 y 1993, como desprendimientos de sectores antes nombrados y eran de tamaño variable (entre uno a 42 ex trabajadores aproximadamente). CIMET se formó en 1993 y es la única sobreviviente de ese proceso. La “conversaciones” con Siderar (como fue renombrada Propulsora Siderúrgica a partir de su participación en la adquisición de la estatal SOMISA) para estipular las características de la “privatización” (o tercerizaciones), en general estuvieron mediadas por supervisores y jefes de sección. A nivel sindical, la comisión interna (opositora a la conducción de la seccional de la UOM) había resistido por más de dos años la implementación de la reestructuración. Sin embargo, en un contexto local de derrota y de alineamiento del secretariado de la UOM La Plata con la empresa, las condiciones de negociación con Siderar fueron profundamente desiguales. Un delegado de fábrica de esos años evaluó que si hubieran contado con asesoramiento técnico, muchos no se hubieran retirado dado el tipo de contratos y reglas que les proponían:

Yo fui al sector, les dije muchachos la empresa les va a ofrecer esto... tercerizarlos y nosotros le dijimos, “ustedes van a ir” porque se veía que el clima... bueno, “agarren los papeles, se los llevan a un abogado, y llévenselo a un contador. Cada vez que en la empresa les dicen algo, vayan al abogado, vayan al contador”. ¡Y no la hicieron! [a la empresa] Porque iban al abogado y les decían: “No, esto no, esto no, esto no”. Va al contador y le decía: “Mirá que después te va...” [...] La empresa [Siderar] te quería engrupir (entrevista a Carlos, marzo de 2006).

Las empresas que se iban formando recreaban ciertos aspectos de la estructura fabril. Los supervisores y jefes de sección seguían teniendo mayor rango, sueldos y en general ocuparon cargos de dirección. Compraron la maquinaria de Propulsora en

13 Cálculo realizado por integrante de la Comisión Interna vigente a finales de la década de 1980. Entrevista a Ramón, delegado integrante de la Comisión Interna hasta 1991, septiembre de 2005.

14 Ver: <http://www.cimet.com/>  
Acceso en abril de 2018.

cuotas y en los nuevos talleres mantuvieron un ordenamiento funcional similar al que habían tenido en Propulsora. En el caso de CIMET, existen sospechas respecto de la existencia de acuerdos entre el jefe de sección que promovió la formación de la empresa y Siderar. Apodado “el comisario”, es recordado mayoritariamente en la actualidad como un “traidor” ya que, mientras ocupó el cargo de presidente durante dos períodos de tres años, manejó a discreción la relación con Siderar. Si bien se realizaban asambleas, la mayoría de los “socios” coincide en que funcionaban como ámbitos de circulación de la información desde arriba hacia abajo. Fue quien negoció con Siderar una baja en el precio de la hora de trabajo, en el segundo o tercer año de servicio, que derivó en una pérdida de ingresos, bajo la amenaza, más o menos velada, de que si no aceptaban les discontinuarían los contratos. Posteriormente, en la grave crisis que atravesaron en 2001 y no siendo reelegido como presidente, se fue de la empresa y volvió a trabajar a Siderar. Algunos se refieren a él como quien hizo el “trabajo sucio” y se fue, dejando a la empresa con importantes deudas impositivas.

En un artículo reciente hemos abordado con profundidad uno de los aspectos que a nuestro entender ha sido clave en la estrategia de subordinación, control y generación de dependencia productiva por parte de Siderar: la modalidad de salario por tiempo oculta bajo la firma de contratos comerciales entre empresas (Esponda 2017), algo que podríamos revisar para el caso de Cooperar a partir de la noción de trabajo a destajo.

Las contratistas firmaron dos tipos de contratos con la gran empresa: contrato por hora, fijo o contrato marco; y contrato por trabajo o contrato variable. El primer tipo se estipulaba en pesos y por tiempo determinado, normalmente de uno a cinco años,<sup>15</sup> estableciendo un “consumo máximo” (que Siderar podía no utilizar y anular el contrato)<sup>16</sup> y no un consumo mínimo de la fuerza de trabajo. Por otro lado, cada sector de trabajo (mecánico, eléctrico, calderería, etc.) tenía un contrato específico con cada planta de Siderar (que podríamos relacionar con los “módulos productivos en el caso de Acindar”). Los contratos marco englobaban algunos trabajos que no superaban el monto de 20 mil pesos argentinos y/o eran urgencias (equivalentes a 4082 dólares estadounidenses a 2012). La definición del precio de la hora de trabajo, que variaba según el oficio, era fundamental al momento de renovar los contratos y se realizaba por medio de negociaciones entre la gerencia y la tercerizada, donde existía un permanente “regateo”:

La respuesta de ellos es decir “mirá precisamos un descuento de los valores porque están altos, tenemos valores más bajos” [...] te bajan, te bajan y que te van a tratar de regatear... Te van a regatear todo lo posible.

15 Los primeros contratos fueron de tres y cinco años de duración, luego fueron por períodos más cortos.

16 Información brindada en una visita institucional a Propulsora, 2005.

En los primeros contratos firmados, no se tuvo en cuenta la fijación diferencial de un precio para la hora diurna, nocturna, domingos y feriados, y el pago extra por emergencias. En términos generales, la definición del precio de la hora de trabajo se realizaba manera precaria:

- ¿Cuánto nos van a cobrar por hora?

- Yo no tenía ni idea, y empezamos a sacar cuentas: si cobrábamos 900 pesos dividido 200 horas, más la obra social... Sacan cuentas y les da X\$ la hora, lo plantean y la respuesta de la empresa fue:

- ¡No! ¡Precio competitivo muchachos! ¡Valor de mercado muchachos... Valor de mercado, ese no es el valor de mercado... ¡Sáquenme los números! Empezamos cobrando un número que no sabíamos si era ganancia o pérdida (entrevista a Martín, octubre de 2006).

A la vez que se bajó el precio de la hora de trabajo, muchos trabajadores afirman que se redujo la cantidad horas históricas contabilizadas por tarea, lo que generó un aumento de la productividad. La noción de “regateo” esconde la situación de subordinación entre las partes y marca el rompimiento de la relación laboral regulada por la legislación y los convenios colectivos. En los nuevos contratos, Siderar se desligaba de ciertas obligaciones previas pero mantenía la potestad sobre el control y supervisión del proceso productivo, la continuidad o discontinuidad del mismo, reservándose incluso el derecho de nombrar representantes permanentes en los locales o establecimientos de la tercerizada; y en caso de que el “proveedor” (léase tercerizada) prestara servicios en las instalaciones del “cliente” (léase empresa contratante), aquélla debía cumplir con los requisitos de salud, seguridad y medio ambiente prefijados por la última, que se deslindaba de cualquier accidente o daño de los trabajadores tercerizados, aun cuando se comprobara la responsabilidad de la principal.<sup>17</sup>

Existe, además del contrato marco o fijo, el “contrato por trabajo” o “contrato variable” por licitación que abarca trabajos más costosos y no urgentes. Estas licitaciones, desde principios de la década de 2000, se llevan a cabo de manera informatizada por medio de la empresa Exiros dedicada a las compras del grupo Techint.<sup>18</sup> Esta transformación desdibujó las relaciones humanas previas, lo cual se refleja en la expresión “esta empresa ¿qué es lo que hace? Solamente compra, compra (...) hace “sopl” es solicitud de precios” (entrevista a Vicente 2010). Cada proveedor registrado puede licitar, ganando en teoría quien ofrezca el presupuesto más bajo, lo que los condiciona a bajar sus presupuestos.

Ambas modalidades contractuales tienen como base el cálculo en función del precio de las horas de trabajo, que se establece bajo el cálculo hipotético de una jornada

<sup>17</sup> Información explicitada en uno de los contratos firmados por CIMET.

<sup>18</sup> Exiros comenzó en 1999 especializándose en cadenas de suministro de clientes y quedó formalmente establecida en 2001 para centralizar actividades de compras para las empresas de acero del Grupo Techint. Un jerárquico de Siderar explicó que Exiros es “una oficina que tenemos en la empresa que se dedica a compras”. Ver:

[www.exiros.com](http://www.exiros.com)

Acceso el 13 de enero de 2012.

laboral de ocho horas. Sin embargo, como Siderar no está obligada a consumir la totalidad de las horas acordadas, las horas no trabajadas por falta de demanda no tienen contraprestación monetaria. De esta forma, si bien los trabajadores de CIMET siguen percibiendo su salario normalmente, se deteriora la situación financiera de la empresa contratista, llegando al punto de no lograr cubrir el costo salarial. El salario percibido por los socios varó en función de la situación financiera de la empresa. Durante los primeros años, llegaron a cobrar mil pesos argentinos (que equivalían a mil dólares estadounidenses). Este salario fue disminuyendo hasta llegar al momento más crítico, durante la crisis en 2001, donde percibieron ingresos entre 200 y 300 pesos argentinos al mes (equivalentes a 200 y 300 dólares estadounidenses), mientras que la línea de indigencia en mayo 2001 se ubicaba en 212 pesos argentinos y la línea de pobreza en 518 pesos argentinos (según INDEC 2001). En diciembre de 2011, cuando la empresa ya había superado hacía algunos años el momento de mayor crisis, el salario de bolsillo era de 3 mil pesos argentinos (equivalentes a 700 dólares estadounidenses aproximadamente), para un régimen de 45 horas semanales. Por otro lado, y al igual que el funcionamiento del vínculo Acindar-Cooperar, existieron otros mecanismos *ad hoc* de condicionamiento y subordinación de las empresas de ex trabajadores. Controles administrativos y contables, exigencias legales, productivas, cumplimiento de normas internacionales que condicionaron su desarrollo y posibilidades de supervivencia, y revelaron la existencia de un comando productivo por parte de la principal.

En el caso de CIMET además fueron asesorados en la contabilidad directamente por Siderar, por medio de un contador que también era empleado de Siderar y “había estado en las privatizaciones”. Hasta 2012 continuaban con el mismo contador si bien se habría desvinculado formalmente de Siderar, no fue cambiado por la contratista por miedo a que Siderar “no les diera más trabajo” (Nelson, en entrevista colectiva, noviembre 2010).

Entre 1993 y 2003, la subcontratación se realizó de manera directa (Siderar-CIMET). Siderar exigía la descontinuación en los números de facturas con la finalidad de ocultar formalmente la dependencia y evitar un potencial enfrentamiento judicial. Finalmente, en 2003, Siderar exigió que CIMET se transformara en intermediaria de una nueva empresa a crearse, que denominaremos Teyco y que tendría como empleados a los socios de CIMET, interponiendo formalmente un nuevo eslabón en la cadena de subcontratación y pretendiendo ocultar, en nuestra opinión, la relación de dependencia.<sup>19</sup> En el nuevo esquema, CIMET sería dueña del capital constante y la nueva empresa la nueva empleadora de los socios/dueños de CIMET.

En síntesis, la transferencia de responsabilidad sobre la gestión de la fuerza de trabajo se conjuga con las exigencias de “flexibilidad” y “disponibilidad” plena que se

<sup>19</sup> Siderar ofreció a CIMET una razón social que ya existía para que pusieran en relación de dependencia a los socios. Sin embargo, los socios de CIMET evaluaron que era conveniente formar ellos mismos una nueva empresa.

ve seriamente dificultada por los costos fijos que implica contratar personal que no es requerido de manera regular. La dependencia productiva de CIMET ronda entre un 85% y un 95% de la facturación. A pesar de varios intentos, no lograron tener una estrategia exitosa de diversificación de clientes, lo que hace vulnerable su posibilidad de supervivencia ante una eventual descontinuación de contratos.

Los distintos fenómenos enunciados se expresan en un deterioro de las condiciones de trabajo y de vida, evidenciadas en la existencia de trabajadores ancianos, muchos jubilados con la mínima bajo el régimen de monotributo (en 2012 CIMET tenía un promedio de edad de socios trabajadores de 64,7 años) y con salarios que, como se dijo, apenas superaban la canasta básica.

En la imagen que se presenta a continuación se observan las cadenas de tercerización en ambos casos y en distintos momentos históricos, donde las empresas de ex trabajadores se ubican como último eslabón y de este modo se diluye la responsabilidad empresarial respecto de los colectivos laborales.



Elaboración propia de las autoras y diseño gráfico de Martina Strada.

## Conclusiones

La comparación de ambos casos permite alcanzar conclusiones relevantes en torno a la expansión de la tercerización laboral en una rama industrial y dinámica como la siderúrgica, a partir de la conformación de empresas por ex trabajadores despedidos o que tomaron retiros voluntarios de las firmas principales, Acindar Villa Constitución y Siderar Ensenada (ex Propulsora Siderúrgica). Permite también acercarnos al análisis de las estrategias de la clase trabajadora en un contexto sumamente difícil y de ofensiva del capital durante la década de 1990.

Las estrategias empresariales de Acindar y Siderar fueron comunes respecto del impulso de la tercerización laboral en el marco de los procesos de reconversión de inicios de la década de 1990, aunque aparecen diferencias en las modalidades de implementación. En Acindar, la tercerización se implementó con un primer hito a partir de *lockout* (paro patronal) y cierre del puerto, que fue reabierto por medio de la contratación de la multinacional Manpower, que a su vez contrató a los ex trabajadores de Acindar. Las malas condiciones de trabajo y salariales desembocaron en un conflicto sindical que, con la intervención de la comisión directiva, logró eliminar a Manpower como eslabón intermediario y negoció la tercerización directa Acindar-Cooperar, siempre con el apoyo de la seccional Villa Constitución de UOM (conjuntamente con la comisión interna de Acindar). En la ex Propulsora, las tercerizaciones se lograron luego de la derrota de la comisión interna en el conflicto por la reconversión y en el marco de una estrategia empresarial y sindical de persuasión hacia los trabajadores respecto a las ventajas de lo que hoy se conoce como “emprendedurismo” y que en aquel momento se conoció como “privatización de sectores”. Por su parte, la seccional de la UOM (opuesta a la comisión interna) promovió el proceso de tercerización a partir de diversos mecanismos, entre ellos, atemorizar respecto de la continuidad laboral, desligándose posteriormente del destino de las empresas formadas.

A partir de los dos casos, se observa que la tercerización se extendió a actividades principales en el proceso productivo: mantenimiento industrial en el caso de CIMET y tareas productivas y logísticas en el caso de Cooperar. En Acindar, esta tendencia a la tercerización en áreas clave de la producción de acero es aún más marcada debido a la integración vertical del proceso productivo.

Respecto a las trayectorias específicas de las empresas de ex trabajadores, cabe diferenciar la estructura organizativa y de gestión que conformó cada una. Cooperar nació independizándose de Manpower y luego se constituyó en cooperativa, avanzando en procesos democráticos de decisión y adquiriendo una importante formación y vínculos políticos, siempre contando con el apoyo sindical. Si bien esta empresa resulta un caso relativamente exitoso por el cumplimiento de los requerimientos de Acindar y el crecimiento de su personal, evitando al mismo tiempo la precarización con bajos salarios al mismo nivel que lo que ocurre en las otras contratistas de Acin-

dar, lo cierto es que en gran medida eso depende de la propia autoexplotación de los trabajadores.

CIMET se formó inicialmente bajo la dirección del jefe de sección indicado por Siderar, lo que se tradujo en una estructura jerárquica que espejó el funcionamiento de la principal, quitando márgenes de decisión y de circulación democrática de la información. Si bien esto se modificó en años posteriores con cambio de autoridades, los condicionamientos por parte de Siderar continuaron. Esta empresa ha mantenido una planta menor que no supera las 50 personas, la mayoría socios fundadores, gran parte jubilados que continúan trabajando y que no han logrado alcanzar los salarios que percibían siendo directos, viendo precarizadas sus condiciones de trabajo y salud. La imposibilidad de certificar normas de calidad, realizar inversiones y contratar nuevos empleados son algunas de las falencias que CIMET enfrenta en la actualidad.

A pesar de las diferencias mencionadas, ambas empresas se encuentran constantemente sujetas al contrato con la principal, ya que de lo contrario perderían el único “cliente” o el más importante para sus ingresos. Si bien CIMET cuenta con una planta de socios menor, es propietaria de un galpón externo a Siderar y maquinarias con las cuales realiza ciertos trabajos para otras empresas; una descontinuación del contrato con Siderar les haría perder entre el 85% y 90% de sus ingresos. En el caso de Cooperar, si bien tiene mejores condiciones en cuanto a la fuerza de trabajo y también es propietaria de sus maquinarias y del galpón externo, trabaja mayormente dentro del predio de Acindar y tiene aleatorios contratos con la Municipalidad de Villa Constitución.

En síntesis, se observa que ambos casos tienen en común que la tercerización y la relación subordinada con la principal sobre determina las trayectorias de las empresas de ex trabajadores, ubicándolas en un lugar de constante vulnerabilidad respecto de la principal. La tercerización desdibujó la relación laboral, transformándola en una comercial. Esto se tradujo en una mayor flexibilidad, condicionamiento y dependencia de la fuerza productiva, a la vez que se transfirieron responsabilidades impositivas y de inversión desde las principales hacia las tercerizadas. El funcionamiento actual de cada una de las contratistas analizadas da cuenta de trayectorias irregulares, dependencia económica y productiva e indefectible sujeción a decisiones de comando productivo adoptadas por las empresas principales.

Por último, esto se traduce en la división de la clase trabajadora a partir de la separación entre trabajadores directos y tercerizados que, para el sector estudiado, son referidos como “metalúrgicos de primera y de segunda”. Los primeros padecen el efecto disciplinamiento, ya que temen perder el empleo por la llegada de los “contratistas”, y éstos se ubican en una situación desigual donde no gozan de las mismas condiciones de trabajo, salud y estabilidad que los directos.

## Agradecimientos

Las investigaciones que dieron origen a este artículo se enmarcaron en el Programa de Estudios del Trabajo, Movimiento Sindical y Organización Industrial y en el Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT) denominado “Transformaciones estructurales y relaciones laborales: cambios productivos y estrategias sindicales en la industria siderúrgica y azucarera desde mediados de la década de 1970 hasta la actualidad”, ambos con sede en el Área de Economía y Tecnología de FLACSO Buenos Aires y coordinados por Victoria Basualdo; integran el equipo de trabajo: Alejandra Espónida, Julia Strada, Silvia Nassif, Pablo Peláez y Andrea Copani. Agradecemos al equipo de investigación los comentarios realizados a una versión preliminar del artículo.

## Bibliografía

- Abal Medina, Paula y Diana Menéndez, comps. 2011. *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Acindar, Arcelor Mittal. 2015. *Disposiciones generales para habilitación y control de las empresas contratistas*.
- Acta Constitutiva de la Cooperativa de Trabajo Cooperar Limitada. 2000. Villa Constitución, Santa Fe. Acceso el 10 de abril de 2018.  
[http://www.mp.gba.gov.ar/cooperativas/downloads/Acta%20Constitutiva%20y%20Estatuto%20Social\\_trabajo%20\(res.%20255-88%20SAC\).pdf](http://www.mp.gba.gov.ar/cooperativas/downloads/Acta%20Constitutiva%20y%20Estatuto%20Social_trabajo%20(res.%20255-88%20SAC).pdf)
- Altimir, Óscar y Luis Alberto Beccaria. 2000. “El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina”. En *La Argentina de los noventa. Desempeño económico en un contexto de reformas 1*, editado por Daniel Heymann y Bernardo Kosacoff. Buenos Aires: Eudeba / Naciones Unidas / CEPAL.
- Angélico, Héctor, Daniel Hernández, Omar Moreno, Hugo Rojo y Julio Testa. 1992. *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.
- 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 Hugo Nochetteff. 1994. *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y élite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política*. Buenos Aires: Tesis / Norma.
- Basualdo, Eduardo, Claudio Lozano y Miguel Fuks. 1991. *El conflicto de Villa Constitución. Ajuste y flexibilidad sobre los trabajadores. El caso Acindar*. Buenos Aires: Ediciones del IDEP.

- Basualdo, Victoria y Diego Morales, coords. 2014. *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Basualdo, Victoria, Alejandra Esponda, Diego Morales y Guillermo Gianibelli. 2015. *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*. Buenos Aires: FLACSO Argentina / CELS / Universidad Nacional de Quilmes / Página 12.
- Battistini, Osvaldo. 2010. "La subcontratación en la Argentina". *Documentos de Debate*. Buenos Aires: LASOS / CEFS / CTA.
- Bendini, Mónica y Norma Gallegos. 2002. "Nuevas formas de intermediación en un mercado tradicional de mercado agrario". *Trabajo y Sociedad* 3 (4), marzo-abril. Santiago del Estero: UNSE.
- Boto, María Salomé. 2012. "Altos Hornos Zapla y el Plan Siderúrgico Nacional (PSN) en el contexto de la industrialización por sustitución de importaciones: 1947-1976". *Cuadernos de la Fac. Humanidades y Sociales, Universidad Nacional de Jujuy* 41: 35-49.
- Celis Ospina, Juan Carlos. 2012, coord. *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. Colombia: Escuela Nacional Sindical.
- Coriat, Benjamin. 2000. *Pensar al revés*. México: Siglo XXI.
- Dálmine-Siderca. 1976. *Memoria y balance general 1975-76*. Buenos Aires, octubre.
- Dean, Matteo y Luis Bueno Rodríguez. 2011. "Outsourcing, conceptualización e interrogantes". En *Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*. México: Centro de Investigación Laboral / Asesoría Sindical / Cilas.
- De la Garza Toledo, Enrique. 2005. *Antiguas y nuevas formas de subcontratación*. México. Acceso el 27 de marzo de 2019.  
[http://sgpwe.itz.uam.mx/pages/egt/congresos/camara\\_diputados.pdf](http://sgpwe.itz.uam.mx/pages/egt/congresos/camara_diputados.pdf).
- \_\_\_\_\_. 2000. "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social". *Revista Región y Sociedad* 12 (19). Colegio de Sonora.
- Ermida Uriarte, Óscar y Natalia Colotuzzo. 2009. *Descentralización, tercerización, subcontratación*. OIT / Proyecto FSAL.
- Esponda, María Alejandra. 2017. "Tercerización laboral, salario por tiempo y precarización en la industria siderúrgica. El caso de Siderar, Ensenada, Argentina". *Revista Latinoamericana del Antropología del Trabajo* 2.
- \_\_\_\_\_. 2012. "Tercerización en la industria. El caso de la formación de empresas de ex trabajadores en la ex Propulsora Siderúrgica (Siderar-Ensenada)". Tesis para Maestría en el Programa de Posgrado en Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones.
- Etchemendy, Sebastián, coord. 2018. *La tercerización laboral en Argentina*. Buenos Aires: Biblos.
- Ferrazzino, Ana. 2005. "Indicadores sociales. La tercerización del trabajo agrario". XII Encuentro de cátedras de ciencias sociales y humanísticas para las ciencias económicas. Buenos Aires: UBA.

- Gonzales Ramírez, María Reyes, Juan Llopis Taverner y José Luis Garcó Gascón. 2006. “El offshore outsourcing de sistemas de información”. *Universal Business Review Actualidad Económica* 4.
- Horton, Cristian. 2010. *Las tercerizaciones. O cuando las tácticas de unos pueden transformarse en el éxito de otros*. Villa Constitución, mimeo.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2001. “Incidencia de la pobreza en los aglomerados urbanos. Mayo 2001”. Ministerio de Economía de la República Argentina.
- IndustriAll. 2014. *Stronger Unions Fight Precarious Work in Latin America*. Acceso el 10 de mayo de 2018.  
<http://www.industrial-union.org/stronger-unions-fight-precarious-work-in-latin-america>
- 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”. *Revista H Industria* 2 (3). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Oliveira Teixeira, Marilane, Helio Rodrigues de Andrade y Eliane D’Ávila Coelho, orgs. 2016. *Precarização y terceirização. Fases da mesma realidade*. São Paulo: Sindicato dos Químicos.
- Poblete, Lorena y Andrea Del Bono. 2013. “Presentación. Dossier tercerización y subcontratación laboral”. *Papeles de Trabajo* 7 (12):14-18.
- Pochmann, Mario. 2008. “*Transnacionalização da terceirização na contratação do trabalho*”. São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) / UNICAMP.
- Propulsora Siderúrgica. 1975. *Memoria y balance 1974-1975*.
- Puig Farrás, Julio, Natalia García Guzmán y Juan Diego González. 2011. *Situación de la subcontratación en América y perspectivas para su regulación*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- RedLat (Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Empresas Multinacionales). 2011. “Estrategias sindicales para enfrentar la tercerización en países seleccionados de América Latina”. *Observatorio Social Brasil*. São Paulo.
- Ternium. 2012. Página institucional. Acceso el 4 de junio.  
<http://www.ternium.com.ar/acercade/locaciones>
- Strada, Julia. 2017. “Reconversión productiva y tercerización laboral en la industria: el caso Acindar”. *H-industri@. Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina* 21: 28-53, diciembre.
- \_\_\_\_\_. 2016. “La tercerización laboral en Acindar Villa Constitución (1991-2014)”. Tesis para Maestría en Economía Política, FLACSO Buenos Aires.

## Entrevistas

Entrevistas a Aldo Strada, dirigente de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y de la Central de Trabajadores de Argentina (CTA). Trabajador de Acindar desde 1979 e integrante de la Comisión Técnica en 1991, Rosario, noviembre de 2014 y marzo, abril, mayo y octubre de 2015.

Entrevista a Carlos, trabajador jubilado de Siderar. Trabajó en la construcción de la planta en 1969 y fue delegado de fábrica, Ensenada, 21 de marzo de 2006.

Entrevista a Claudio Miranda, trabajador tercerizado de Novobra. (Entrevista realizada conjuntamente con Aldo Strada), Villa Constitución, marzo de 2015.

Entrevistas a Cristian Horton, ex trabajador de Acindar en el sector patio y puertos.

Presidente de Cooperar 7 de Mayo y Presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), Villa Constitución, marzo y mayo de 2015.

Entrevista a Enrique Díaz, fundador y trabajador de Cooperar 7 de Mayo, Villa Constitución, marzo de 2015.

Entrevista a Francisco, trabajador de Propulsora Siderúrgica desde 1979 hasta 1993 y delegado de fábrica, posteriormente despedido por causas políticas, Ensenada, 7 de diciembre de 2006.

Entrevista a Joaquín, trabajador de Siderar al momento de ser entrevistado, más de 30 años de servicio, fue integrante de UOM, Ensenada, 24 de mayo de 2007.

Entrevistas a Jorge Riveros, integrante de la Comisión Directiva de UOM VC desde 2012 hasta 2016. Trabajador contratista para Acindar desde 1972 y desde 2002 es trabajador tercerizado de mantenimiento en Emet SRL, Villa Constitución, marzo y abril de 2015.

Entrevista a José Olivera, ex trabajador de Acindar desde 1982 y ex trabajador de Cooperar. Integrante Comisión Directiva UOM Villa Constitución en el período 2003-2007, Villa Constitución, marzo de 2015.

Entrevista a Juanjo, hijo de uno de los socios de CIMET, actual empleado de CIMET y ex trabajador de Siderar hasta su renuncia en 2000, Ensenada, 6 de julio de 2011.

Entrevista a Martín, trabajador en Propulsora Siderúrgica desde 1979 hasta 1991, posteriormente formó una de las empresas de Siderar que cerró a principios del año 2000, Ensenada, 17 de octubre de 2006.

Entrevista a Ramón, delegado integrante de la Comisión Interna hasta 1991, Ensenada, 13 de septiembre de 2005.

Entrevista a Vicente, ex trabajador de Propulsora, retirado en 1993, actualmente socio de CIMET. No tuvo militancia sindical en la planta, Ensenada, 7 de diciembre de 2010.

Entrevista a trabajador de Cooperar 7 de Mayo en el área contable de la empresa contratista, Villa Constitución, marzo de 2015.

Entrevistas a dos gerentes de Acindar del área de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Villa Constitución y Rosario, marzo y mayo de 2015.

Entrevista colectiva a socios de CIMET: Nelson (ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de CIMET); Tobías (ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de CIMET); y Eugenio (trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de CIMET), Ensenada, 19 de noviembre de 2010.

Entrevista colectiva con grupos de trabajadores de enderezado de barras, seguridad y de logística en Cooperar 7 de Mayo, Planta Acindar, Villa Constitución, marzo y abril de 2015.