

# **BIBLIOTECA VIRTUAL SALA DE LECTURA**

CONSEJO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS SOCIALES  
(CLACSO)

Callao 875, 3er. Piso  
(1023) Buenos Aires, Argentina  
Tel: (54-1) 811-6588 / 814-2301  
Fax: (54-1) 812-8459  
e-mail: [clacso@clacso.edu.ar](mailto:clacso@clacso.edu.ar)  
URL: <http://www.clacso.org>

## **LA TERCERIZACION**

¿Con qué se come?  
LUIS STOLOVICH

**Este Trabajo fue posible gracias a la colaboración  
del Programa Unidos para el Desarrollo del PNUD.  
Carátula y dibujos: Rodrigo Rippa**

## **INDICE**

Surge la inquietud.....	5
1. El Concepto .....	7
La reunión .....	7
¿Qué es la tercerización? .....	7
¿Todo se puede tercerizar? .....	8
¿Tercerización o Terciarización? .....	10
2. De la empresa fofa a la empresa delgada.....	13
La Tercerización tiene su historia. ....	13
Cambia el Mundo, cambian las Empresas .....	14
3. Las ventajas empresariales de la tercerización.....	17
Focalización y Tercerización. Lo que obtienen las empresas. ....	17
Nuevas especializaciones, nuevas redes internacionales .....	19
La tercerización de servicios otras ventajas de las empresas. ....	20

La ineficiencia de las grandes prganizaciones .....	21
La dispersión de los trabajadores: un atractivo para las empresas.....	22
"Servicios temporarios": otra forma de tercerización.....	23
4. No existe un único camino .....	27
La tercerización ¿un proceso inevitable?.....	27
5. La difusión en Uruguay.....	31
¿Y como andamos por estas tierras? .....	31
6. Impactos sobre los trabajadores .....	33
¿Beneficios? ¿Perjuicios? .....	33
¿Todo es malo en la tercerización? .....	36
Un caso ilustrativo .....	37
Anexos.....	41
Las hojas que Luis distribuyó a los asistentes a la reunión.....	41
Elementos de una plataforma reivindicativa.....	41
Agunas acciones a promover.....	42
Alternativas desde el punto de vista de la organización de la producción .....	43

## SURGE LA INQUIETUD

Antonio y Jorge estaban sentados en la mesa de un bar, a una cuadra de la fábrica. Llegó Juan, con un comentario:

- ¿Se enteraron? A la gente de camiones les están ofreciendo que dejen de ser empleados, pero que igual sigan trabajando para la empresa...

- ¿Cómo?

- Sí, que formen empresa propia. Dejan de ser empleados, pero le alquilan el servicio de distribución a la empresa. Harán lo mismo que antes, sólo que ahora como patrones.

- ¿Patrones? ¿Y los camiones?

- La empresa parece que les ofrece vendérselos en cuotas, a largo plazo..

- ¿Y la gente que dice?

- Algunos están entusiasmados, otros andan con grandes dudas...

- Y sí. Andá a saber qué se trae la empresa con todo esto.

- Es lo que hizo la Coca Cola, afirmó Antonio.

- ¿Será esto la tercerización? preguntó Jorge.

- ¿La terce... qué? exclamó Juan.

- La tercerización. Es una nueva palabrita que están usando las empresas ahora. Es cuando sacan para afuera cosas que antes las empresas hacían adentro, algo así. Pero no me preguntes más, porque no sabría explicarte.

- ¿Y en el sindicato qué dicen de esto?

- Yo que sé!!!

Creo que deberíamos ir allá y consultar, dijo Antonio. Esto puede traer consecuencias. Habría que advertir...

Jorge llamó por teléfono. Acordaron ir al día siguiente. En el sindicato tratarían de traer a un técnico que sabe del asunto, para ayudarlos en el tema.

1. El concepto. Donde se explica qué es la tercerización, si todo se puede tercerizar y las diferencias con otros conceptos (como terciarización).

# LA REUNIÓN

A las 5 de la tarde del día siguiente, Juan, Antonio y Jorge estaban entrando por la puerta del local sindical. Cuando se encontraron con Hugo, el secretario general, éste les presentó una persona que ya estaba en su oficina.

- Este es Luis, un economista del CIEDUR...
- ¿Del qué?
- Del CIEDUR. Es una organización no gubernamental. Siempre nos ayudan en la parte técnica. Ahora nos puede dar una mano con esa inquietud que Uds. tenían.

Luego de las presentaciones y de algunos divagues, finalmente fueron al grano. Juan contó lo que estaba pasando con los camioneros de la fábrica. Pronto surgió la preguntita ¿qué es la tercerización?

## ¿QUÉ ES LA TERCERIZACIÓN?

Luis, después de pensarla un poco, afirmó:

- Se dice que existe un proceso de **tercerización** cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una "tercera", de ahí el nombre de "tercerización" al proceso mediante el cual se le transfieren actividades. Dada la naturaleza de lo que ocurre en tales casos podríamos encontrar otro nombre para bautizar este proceso: **externalización**. La actividad que antes se desarrollaba internamente, dentro de la empresa (y que por tanto estaba "internalizada"), pasa a "externalizarse", o sea a desenvolverse en el exterior de la empresa.

- ¿Eso es lo que va a pasar con la distribución en nuestro caso? preguntó Antonio.

- Efectivamente. Y es lo que ya pasó con algunas empresas embotelladora de refrescos que disponían de su propia flota de camiones, que se ocupaban de la distribución a los minoristas. Las empresas se desprendieron de esa actividad, la externalizaron, transfiriéndola a una multitud de micro-empresas: cada uno de los antiguos camioneros se transformó en micro-empresario. Realizan la misma actividad, desde el punto de vista físico. Pero las relaciones sociales cambiaron: ahora ya no son empleados sino micro-empresarios que le venden un servicio, el de flete, a la empresa embotelladora.

- Ahora que me acuerdo -dijo muy sesudo Jorge- ¿no es lo mismo lo que pasa con las fábricas de ropa? A dos cuadras de casa está XX, que fabrica ropa para hombre. Antes hacían todo ahí. Ahora trabaja muy poca gente en la fábrica y dicen que el trabajo está desparramado en una cantidad de tallercitos...

- Todos ilegales, por supuesto -dijo Juan.

- Seguramente, afirmó Luis. Este es un caso de externalización de algunas partes del proceso productivo, como el corte de tela, por ejemplo. La empresa confeccionista ahora no produce los cortes de tela sino que los compra a las "terceras".

Luego de un instante de silencio, Luis continuó:

- Les doy un ejemplo más. Una empresa de productos plásticos disponía de un taller de mantenimiento. La externalización, o tercerización, en este caso consistía en que se formó una nueva empresa con los trabajadores que integraban el taller. Dejaron de ser empleados de la fábrica y se transformaron en socios de

una pequeña empresa. Esta le "vende" los servicios de mantenimiento -e incluso de construcción de maquinaria- a la empresa "madre", e incluso trabaja para otros clientes. Cambió la relación de dependencia asalariada por una relación comercial entre vendedores y compradores. Y la nueva empresa funciona en el mismo local de la empresa "madre".

- Por lo que estoy viendo, comentó Jorge, la tercerización se aplica a todo, a la producción, a los servicios...

- Exactamente, dijo Luis. La tercerización, o externalización, es un proceso que puede tener dos aspectos independientes, aunque no excluyentes:

1. la desactivación, parcial o total, de sectores productivos (como el corte de tela en la fábrica de confecciones). La empresa que terceriza deja de "producir" y pasa a "comprar" productos de otras empresas;
2. la contratación de una o más empresas "terceras" que ubican trabajadores para la ejecución de algún servicio en el interior de la empresa cliente. O desde otro ángulo, pasan a realizar servicios que antes eran realizados por trabajadores de la empresa que se terceriza. Los casos más comunes se dan con limpieza, vigilancia y portería, transporte, ciertas actividades de mantenimiento, comedor y otros servicios.

## ¿TODO SE PUEDE TERCERIZAR?

- Pero yo me pregunto ¿todo se puede tercerizar? ¿llegaremos a la empresa sin gente, que sólo contrata a terceros?, señaló Antonio.

- No debe ser tan así, dijo Juan.

- Quizás...

Entonces intervino Luis nuevamente:

- La externalización de actividades productivas no siempre es posible. Deben existir condiciones técnicas que hagan factible la fragmentación del proceso productivo en distintas fases, cada una de las cuales pueda realizarse independientemente, en localizaciones diferentes. Las actividades industriales de armado o montaje de piezas y partes son las que brindan mayores oportunidades para la tercerización de la producción.

- Debe ser el caso, por ejemplo, de la industria automovilística, dijo Jorge, que era muy aficionado a los coches. En el montaje de un automóvil intervienen miles de piezas. La fabricación de cada una de ellas la puede realizar la empresa ensambladora o la puede confiar a terceras empresas subcontratadas.

- El otro día leí algo en una revista, dijo Juan. Y recién ahora caigo en cuánto tiene que ver con todo esto que estamos hablando. La Toyota de Japón manda fabricar fuera de la empresa matriz un 70% del valor total de los vehículos vendidos.

- Fenómenos similares se dan, o se pueden dar, en industrias de construcción de aparatos eléctricos, de maquinaria, en confección de zapatos y prendas de vestir, en fabricación de muebles, en la construcción, etc., agregó Luis. En cambio, resulta difícil o sencillamente imposible fragmentar la producción y externalizarla, en el caso de industrias de proceso continuo. En estos casos la materia prima ingresa al proceso de producción, pasa internamente por diversos procesos físicos y químicos, hasta salir el producto terminado o semi-terminado. Es el caso de las industrias químicas, del cemento, azúcar, aceite y otras. O sea, no siempre se puede tercerizar la producción.

Luego de una pausa, Luis continuó:

- Además, la tercerización de ciertos servicios estrechamente vinculados a la producción, si bien es posible, torna muy vulnerables a las empresas. Y entonces tienen que pensarlo mucho antes de intentarlo.

## ¿TERCERIZACIÓN O TERCIALIZACIÓN?

Como si hubiera descubierto algo, con una luz en los ojos, Antonio dijo:

- Si será importante esto de lo que estamos hablando. Se ve que lo mismo está pasando por todos lados. El otro día escuché en la radio a un economista, creo que era un economista, que decía que la economía uruguaya se estaba terciarizando... Así que estaría hablando de esto mismo...

- ¡Ojo! advirtió Luis. El lenguaje nos puede jugar una mala pasada y traernos confusión. Si cambiamos la segunda "e" de tercerización por "ia", tendremos la terciarización. Pese a lo parecido de las palabras significan cosas muy distintas.

- ¿Cómo? no te entiendo...

- Ya les dije que es tercerización. Su sinónimo es externalización de actividades de una empresa. Terciarización es otra cosa. Los economistas clasifican a las diferentes actividades económicas en tres grupos o sectores. El sector **primario** lo forman las actividades extractivas o productivas de recursos naturales: agricultura, ganadería, forestación, minería, pesca, etc. El sector **secundario** es el que transforma los recursos naturales, o sea la industria y la construcción. El sector **terciario** es una especie de bolsón en el que están todas las actividades comerciales y de servicios, desde las finanzas al comercio minorista, desde el transporte a las actividades jurídicas, pasando por los servicios gubernamentales, los servicios sociales (salud, educación...), a las personas (peluquerías, cines, etc.), etc.

- ¿Qué es entonces la terciarización? preguntó Juan.

- La **terciarización** se refiere al crecimiento del peso económico del sector servicios. Es una tendencia del capitalismo contemporáneo que las actividades de servicios cada vez ocupan una proporción mayor de la población económicamente activa y realizan un porcentaje creciente del Producto (o sea de la producción de bienes y servicios). Cuando eso ocurre la economía de un país se "terciariza".

- Pese a todo, la tercerización y la terciarización no deben estar desvinculadas entre sí, afirmó Jorge. ¿Me equivoco?

- No. Diste en el clavo. Cuando algunas actividades integradas a una empresa industrial son tercerizadas, los trabajadores que antes formaban parte de la industria (sector secundario) pasan a formar parte de los servicios (sector terciario). El mecánico de mantenimiento probablemente siga haciendo la misma actividad que antes, pero como antes estaba en la plantilla de una empresa industrial figuraba en las estadísticas como trabajador del sector secundario. Ahora en las estadísticas figurará como miembro del sector terciario ya que la nueva empresa a la que pertenece es de servicios y no industrial. La tercerización lleva a la terciarización...

- La charla se prolongaba. Se hacía tarde. La gente tenía que levantarse muy temprano al día siguiente. Pero había mucho interés en seguir con el tema y en transmitírselo a otros compañeros de la fábrica. Decidieron preparar una nueva reunión con más gente.

2. **De la empresa fofa a la empresa delgada. Donde se explica el proceso histórico que lleva desde un modelo de empresa a otro.**

# LA TERCERIZACIÓN TIENE SU HISTORIA...

Una semana después se volvieron a encontrar. Juan no pudo venir. Pero había 5 o 6 personas nuevas. Luis volvió a explicar lo que era la tercerización. Gonzalo, en cierto momento, pidió una interrupción y dijo:

- Las empresas que externalizan ¿qué ganan con eso? ¿por qué lo hacen? Cuando le compran bienes o servicios a terceras empresas ¿acaso no están pagando las ganancias de esas otras empresas? ¿no están dejando de ganar?

- Para entender por qué lo hacen, para explicarnos su lógica, deberemos tomar contacto con nuevas palabras e incorporarlas a nuestro vocabulario, dijo Luis. Por ejemplo, verticalización y su contraria: desverticalización; internalización como contraria de externalización; focalización, especialización... Además, deberíamos tener una idea de qué son las estrategias empresariales y cómo éstas cambian al modificarse las condiciones económicas en que deben actuar las empresas.

- Explicá, explicá, somos todo oídos...

- En los años que van desde fines de la segunda guerra mundial hasta fines de los años sesenta, el comercio y las finanzas internacionales tuvieron una expansión importante. Sin embargo, las economías

centrales (o del Norte industrializado) y las de algunos países subdesarrollados (o periféricos o del Sur) se desarrollaron protegiendo sus producciones internas, el mercado interno era lo más importante para las empresas. La producción industrial se organizó según el modelo llamado taylorista-fordista de organización y gestión del trabajo y la producción. Las empresas trabajaban para un mercado que crecía regularmente y era previsible. Los crecimientos de la productividad se obtenían no sólo por la introducción de nuevas tecnologías sino también, en parte, operando a escalas de producción cada vez más grandes. Las empresas tendían a transformarse en gigantes. Una de sus estrategias de expansión era la **verticalización**.

- ¿Qué es la **verticalización**? preguntó Angel.

- Es la incorporación a la empresa de actividades situadas unas a continuación de las otras dentro de un mismo proceso de producción o cadena productiva. Por ejemplo, una curtiembre que integre a su producción la confección de vestimenta de cuero, o una constructora de edificios que incorpore la producción de cemento. La verticalización (a la que también se llama integración vertical) puede ser hacia atrás, hacia las materias primas e insumos, sustituyendo proveedores por producción propia. O hacia adelante, procesando materias primas y materiales producidos por la empresa, y que anteriormente vendía a otros industrializadores. La integración vertical también puede ser lateral, hacia la manufactura de componentes utilizados en el proceso de producción principal de la empresa.

Luis continuó:

- Pero las empresas no sólo tendieron a verticalizarse, sino también a autoabastecerse de todo tipo de servicios conexos a sus actividades productivas principales o necesarios para el funcionamiento de la producción y la administración. Transporte, almacenamiento, mantenimiento, etc. Las empresas se constituyeron así en grandes organizaciones, autosuficientes en múltiples aspectos, realizando a su interior una diversidad de actividades además de su línea principal de producción.

- ¿Por qué querían ser autosuficientes? indagó Jorge.

- En algunos casos esta autosuficiencia se vinculó al hecho de que las empresas no encontraban en su mercado interno otras empresas que le aseguraran el abastecimiento en condiciones de calidad, plazos y cantidades adecuadas a sus necesidades. La existencia de economías relativamente cerradas y las dificultades del transporte y las comunicaciones no favorecían la búsqueda de abastecimientos en otros países. En el caso de los servicios, mediante la internalización de actividades se podía tener bajo un control directo la realización de todo aquello que era importante para que la empresa funcionara.

## **CAMBIA EL MUNDO, CAMBIAN LAS EMPRESAS**

- ¿Pero eso sigue siendo así? preguntó Yamandú, que no había abierto la boca hasta el momento.

- No. Empezaron a haber cambios. El tipo de empresa que así se constituyó empezó ser cuestionado cuando las condiciones económicas se transformaron. Las grandes empresas, los gigantes, más pronto o más tarde se encontraron con que los mercados internos eran insuficientes para absorber la producción propia de sus grandes escalas productivas. El mercado internacional se tornó el objetivo de la producción. Pero en ese mercado no operan las mismas reglas que en los mercados domésticos. Las crisis capitalistas de superproducción modificaron los mercados: éstos dejaron de ser estables, crecientes y previsible -como en las décadas precedentes- para tornarse inciertos y erráticos. A la vez cambiaron las características de los consumidores, de aquellos consumidores con alto poder adquisitivo, que se tomaron cada vez más exigentes de calidad, de variedad y de productos nuevos.

- Luego de tomar un poco de café, que le habían servido, Luis continuó:

- Las viejas estructuras productivas de inspiración taylorista/fordista y las organizaciones empresariales gigantes demostraron ser demasiado rígidas, y de reacción lenta, para enfrentar las nuevas condiciones de los mercados. Además, se fue agotando la capacidad de incrementar incesantemente la productividad con las viejas formas de organizar la producción. Estos cambios se dieron, por otra parte, con el transcurso de una revolución científico-tecnológica en marcha. En estas condiciones emergió un nuevo modelo de empresa, que demostró ser más exitosa para las luchas competitivas. La empresa "delgada"...

- La empresa que hizo dieta- comentó uno de los oyentes.

- SI, con nosotros...-agregó otro.

- Somos la grasa que derritieron...-añadió un tercero.

- Bromas aparte -continuó Luis-, la empresa que emerge como modelo es la empresa "delgada" pero

"musculosa" y flexible, en sustitución de la empresa "fofa" y rígida. Se requería menos rigidez y más flexibilidad de las empresas para enfrentar un ambiente económico incierto, con mercados imprevisibles y cada vez más competitivos. Las empresas debían concentrarse en lo que más sabían hacer y dejar de lado lo que no les era fundamental. Si antes verticalizaban ahora debían desverticalizarse, para ser más flexibles; si antes internalizaban actividades ahora debían externalizarlas... La empresa ideal debía basarse en unidades productivas menores, que produjeran de forma armónica e integrada, con mayor capacidad tanto para absorber y distribuir los reveses de las crisis como para adecuarse a las oscilaciones de la demanda. Surgió así la estrategia de la focalización.

- ¿Focalización? ¿Y eso con qué se come?- preguntó Juan.

3. **Las ventajas empresariales de la tercerización. Donde se explican los diversos beneficios que proporciona este proceso a las empresas y justifican su adopción.**

## FOCALIZACIÓN Y TERCERIZACIÓN.

- ¿Que es la estrategia de la focalización? Focalizar es concentrar las actividades en aquello que es el secreto del negocio de la empresa, aquello que hacen bien, lo que los diferencia de los competidores, frente a la población -y a los consumidores en especial-. Lo que está fuera de ese "foco" puede, en principio, ser tercerizado. La idea básica que está detrás de esta estrategia es el máximo aprovechamiento de las ventajas que surgen de la especialización.

- Pero ¿cuáles son esas ventajas?, preguntó Jorge- ¿en qué consisten?

- La focalización y, como contrapartida la tercerización, le aportan a las empresas un conjunto de ventajas desde el punto de vista técnico-productivo, que se traducen en una mayor rentabilidad- dijo Luis-. Esto, en la óptica capitalista, es legítimo. Le aportan, además, otras ventajas que quizás no sean tan legítimas, y que afectan los intereses -y los derechos- de los trabajadores, así como los de la sociedad en su conjunto...

- Por ejemplo, si se afecta la seguridad social- acotó Antonio.

- Exactamente. Detallemos algunas de las ventajas que las empresas obtienen de la focalización-tercerización. Empecemos por las empresas que tercerizan sectores productivos. Por ejemplo, una empresa ensambladora de automóviles que externaliza la producción de ciertas autopartes (ejes o motores). O una empresa curtidora que terceriza el sector de confecciones. Por favor, Antonio, lee para todos los compañeros los puntos que están señalados en esta página.

Antonio comienza a leer lo que le indicó Luis:

"1. La mayor rentabilidad que las empresas procuran se asocia a una escala ideal de producción, que varía de acuerdo a cada proceso productivo. La escala de producción con que puede funcionar rentablemente una fábrica de neumáticos no es la misma con la que puede funcionar un taller de confección de vestimenta. Pero la escala ideal para curtir cueros tampoco es la misma que para transformar esos cueros en prendas de vestir. Las empresas, buscando mayor eficiencia, estudian los niveles productivos ideales para cada fase del proceso productivo. Aquellas fases que no reúnen las escalas de producción mínimas (por ejemplo la fabricación de ejes para los automóviles) pueden ser tercerizadas. Desde esta perspectiva, la tercerización sería un modo de adecuar la relación volumen producido-ganancia obtenida, en cada fase del proceso productivo".

- Pero eso depende de cuál sea el mercado para el que trabaja la unidad tercerizada. Si sigue trabajando para la empresa "madre" ¿qué es lo que cambia?- señaló con énfasis Jorge.

- No te impacientes -le contestó Luis-. En lo que está leyendo Antonio está la respuesta a tu inquietud.

Antonio continúa leyendo:

"2. Por medio de unidades "foca-lizadas" la empresa puede alcanzar los volúmenes ideales de producción de cada proceso, en la medida que no produzca apenas para el consumo interno de la fábrica. La unidad "focalizada" tiene como clientes potenciales a todo el mercado, y no apenas a los otros procesos de la

misma empresa. En el caso de la industria automotriz, la fabricación de ejes se limitaba a lo necesario para el ensamblado de la propia planta. En cambio, el armado de automóviles tenía como perspectiva el conjunto del mercado. Con la tercerización, las distintas actividades se independizan, se especializan y operan a escalas más adecuadas. Se gana así en productividad y eficiencia, creándose las condiciones para obtener una producción más barata".

- Es lo que decía Jorge...comentó Yamandú.

La lectura continúa:

"3. Las empresas que tercerizan tienen mayor capacidad para sobrevivir a las crisis económicas. En efecto, es más fácil suspender pedidos (a las empresas suministradoras) que deshacerse de activos (que están paralizados a causa de la crisis). La empresa automotriz no necesita del capital fijo requerido para producir ejes o motores; si la demanda flaquea, simplemente reduce los pedidos a las empresas especializadas en producir tales componentes del automóvil. Así, un mismo producto puede ser fabricado con una necesidad menor de inversión por parte del fabricante final. El capital fijo (inversiones) pasa a ser capital variable (compras) desde el punto de vista de la empresa que terceriza".

- ¿Que vivos!- dijo Gonzalo-. Le pasan los problemas a los "terceros", que casi siempre son trabajadores...

- O son pequeños empresarios- comentó Yamandú.

- No interrumpas, por favor- dijo algo molesto Jorge.

- Bueno, sigo leyendo.

"4. En algunos casos, la tercerización se vincula a asociaciones en el desarrollo tecnológico entre empresas compradoras y suministradoras. Por ejemplo, una ensambladora de vehículos pasaba a sus autopartistas los proyectos de piezas a ser ejecutados, para lo cual disponía de un Departamento de Proyectos. Ahora la empresa autopartista participa en la elaboración de los proyectos, lo que significa la desactivación parcial de esa actividad en la ensambladora y la integración de ambas en la realización del proyecto. Aún aumentando el monto total invertido en investigación, pueden disminuir los gastos que realiza la empresa compradora, al transferir parte de su actividad hacia la suministradora".

"5. Al tercerizar, la empresa realiza un menor número de procesos, lo que permite un mejor control de costos, mejor desempeño y calidad, facilitando la gestión de la producción y de la fuerza de trabajo. Existe, por tanto, la posibilidad de reducir costos administrativos e intensificar los flujos de información. Esto es fundamental para que las empresas respondan rápidamente a las oportunidades de negocios en un ambiente de fuerte competencia". Terminó- dijo Antonio.

## **NUEVAS ESPECIALIZACIONES**

- Muy bien -dijo Luis-. A partir de estas ventajas, se genera una nueva división del trabajo, con un mayor número de empresas especializadas, ligadas por medio de una densa red de relaciones interempresariales, entre compradores y suministradores. La flexibilidad es la tónica dominante en este tejido industrial, que se torna más apto y eficaz para enfrentar las rápidas transformaciones de las economías contemporáneas.

- Pero ¿esto funciona sólo al interior de cada país o tiene una mayor proyección?- preguntó Antonio.

- Estos nexos interempresariales ya no sólo operan al interior de los mercados domésticos, sino que se proyectan internacionalmente. Las revoluciones tecnológicas en las comunicaciones y en el transporte, así como la mayor apertura de las economías, posibilitan la construcción de redes de suministros -seguras y rápidas- por encima de fronteras. De este modo, la nueva división del trabajo y la creación de redes que ligan a las empresas se construye:

- a. por medio del llamado "outsourcing" nacional (o la tercerización hablando en criollo), que significa la contratación de productos y servicios a las empresas instaladas dentro del país; y
- b. por medio del "global sourcing" (o aprovisionamiento mundial), que corresponde al entrelazamiento de esa red de suministradores con la de otros países. Si el mercado de ventas de las empresas ya es el mundo entero, y no sólo el doméstico, el mercado de compras también pasa a ser universal.

## **LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS OTRAS VENTAJAS DE LAS EMPRESAS.**

- Tú hablaste mucho hasta ahora de empresas industriales -dijo Antonio-. Pero ¿Qué ocurre con la tercerización de servicios o actividades conexas a la producción principal de la empresa? ¿cuáles son las ventajas que se obtienen con la externalización? Porque me parece que es en los servicios donde más se está dando esto... al menos en el Uruguay.

- Algunas de las ventajas antes señaladas, para el caso de la tercerización de sectores productivos, rigen también en este caso. Por ejemplo, las ventajas de la especialización y de la obtención de una escala productiva adecuada. Un taller de mantenimiento y reparaciones (de máquinas e instalaciones, de vehículos, etc.) seguramente aprovechará mejor su capacidad productiva -de equipos, herramientas, personas, etc.- si tiene como horizonte todo el mercado potencial y no trabaja sólo para el consumo interno de una empresa. En este último caso es muy probable que la escala mínima requerida lleve a una fuerte subutilización no sólo de las herramientas sino también de las personas.

- SI, es lo que pasa en la fábrica- indicó Gonzalo-. La gente de mantenimiento anda muy suelta, le sobra tiempo...

- Calláte que en cualquier momento los mandan para afuera- dijo Pedro, un mecánico de máquina, que antes había trabajado en mantenimiento.

- No interrumpas tanto, dejen que Luis siga- acotó Jorge.

- Sigo. Otra de las ventajas ya señaladas, que operan también en el caso de la tercerización de servicios, es la de una menor necesidad de capital y fuerza de trabajo; o, desde otro ángulo, la transformación de costos fijos (herramientas, salarios, etc.) en costos variables, que se incurren sólo cada vez que es necesario. Por ejemplo la empresa que terceriza un taller de mantenimiento, ya no tiene que asumir las inversiones en equipos y herramientas, ni los gastos ni los salarios del grupo de trabajadores. Recurre a otras empresas o, eventualmente, a una empresa formada por los trabajadores que antes integraban su taller. Utiliza sus servicios cuando los necesita pagando el precio correspondiente.

- Pero me queda una interrogante -dijo Yamandú- ¿acaso no tiene que pagar todos aquellos costos, además de las ganancias de la empresa contratada, en el precio que le cobran? ¿no puede incluso llegar a pagar más que antes?

- Dejemos a un lado la posibilidad de que las empresas contratadas tengan peores salarios y condiciones de trabajo -cuestión que trataremos más adelante-. Aún si esas condiciones fueran idénticas, las ventajas de la especialización deberían llevar, en principio, a una mayor eficiencia productiva y eso tendría que traducirse en menores costos. La estrategia de la focalización-tercerización, en determinadas condiciones, lleva en sí el potencial de una productividad más alta. Por lo cual generaría ventajas para quienes la aplicaran.

- Eso de por sí es un gran atractivo para las empresas- afirmó Antonio.

- Es un hecho que no podemos ocultar -acotó Jorge- que cuando la gente pasa a trabajar por cuenta propia, trabaja de otra manera, rinde mucho más, que cuando está de asalariado...

- Es que trabaja para sí, o al menos cree que trabaja para sí, y ese es el mejor estímulo para aumentar la productividad -agregó Juan.

- Pero la tercerización de servicios les proporciona, además, otras ventajas-dijo Luis-. Señalemos una. Cada proceso de trabajo, en la producción o en los servicios, tienen características organizativas, administrativas y operacionales propias. No son los mismos los requerimientos para elaborar cueros curtidos que para confeccionar prendas de cuero. No es lo mismo organizar y controlar el mantenimiento de máquinas, que la vigilancia o la limpieza, o la producción. Son situaciones diferentes, que exigen fuerza de trabajo, sistemas de organización y de gestión del trabajo bastante distintos. Focalizando actividades, tiende a disminuir la diversidad de formas organizacionales, facilitando la gestión empresarial. En otros términos, cuando tercerizan "se sacan problemas de encima".

- Eso es cierto -comentó Jorge-. Lo más fácil es no enfrentar los problemas, sino sacárselos de encima.

- Pero frecuentemente lo que tratan de sacarse de encima es a los trabajadores- dijo Pedro.

- Pero digamos la verdad ¿a veces no somos un problema complicado, por la forma en que hacemos las cosas?- señaló preocupado Yamandú.

- SI, pero muchas veces la culpa es de "los de arriba", que organizan mal las cosas- contestó Pedro.

## **LA INEFICIENCIA DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES**

Intervino entonces Luis, interrumpiendo la discusión.

- En las grandes empresas, o en las grandes organizaciones (como las mutualistas del sector salud, por ejemplo), la falta de focalización y la dispersión en múltiples actividades, que no forman parte de la línea principal de producción (de bienes o servicios), llevan frecuentemente a la desorganización, al descontrol, al burocratismo y a la falta de eficiencia...

- Si lo sabremos eso...-acotó Antonio.

- En esas grandes empresas u organizaciones- continuó Luis- surge un extendido núcleo de tecno-burócratas, con poder, pero con intereses propios frecuentemente ajenos, y hasta contradictorios, con los intereses de la empresa u organización que dirigen o manejan. Esos tecno-burócratas a menudo aprovechan el descontrol y utilizan las diversas actividades secundarias como fuente de propio enriquecimiento, por la vía del robo, de coimas con suministradores y contratistas, etc. No importa la eficiencia de tales actividades secundarias al servicio de la producción principal, para lo que se supone que fueron creadas. Lo que importa es cómo lucrar con ellas.

- Es verdad eso. Pasa en la fábrica. Pero por lo que hablo con amigos, pasa en muchos otros lados...-dijo Antonio.

- SI. Y muchos trabajadores no están ajenos a tales procesos de degradación de los servicios- afirmó Jorge-. En algunos casos porque se involucran en pequeñas corruptelas, en otros porque permanecen indiferentes y pasivos ante los hechos -como si los mismos poco tuvieran que ver con su situación como trabajadores-.

- La eficiencia y la productividad parecen ser cuestiones que no les corresponden -dijo Luis.

- Frecuentemente la reacción es tardía -acotó Antonio-. Ocurre cuando ya la empresa decidió cortar de raíz, procediendo a la tercerización.

- Seguro -dijo Luis-. Desde el punto de vista empresarial es más fácil cortar de raíz, por la vía de eliminar los servicios al interior de la empresa y transferirlos al exterior. Se sacan problemas y esperan que así, además, han de reducir costos.

## **LA DISPERSIÓN DE LOS TRABAJADORES: UN ATRACTIVO PARA LAS EMPRESAS.**

- Pero Luis, más allá de todo lo que dijiste, que está bien y es importante, esto de la tercerización ¿no le sirve a las empresas para fines antisindicales?- preguntó Yamandú.

- A eso iba. La tercerización, sea de servicios o de sectores productivos, le ofrece otro atractivo adicional a las empresas. Al disgregar a los trabajadores, provengan éstos de áreas productivas o de servicios, pueden debilitar a la organización sindical, lo cual a su vez facilita el logro de otros objetivos de la empresa. Cuando una gran fábrica de confecciones, con 500 o 600 personas trabajando, se reduce a 100 personas, más una multitud de pequeños talleres dispersos, se está debilitando sin duda la fuerza de la organización sindical. De ahí en más será costoso defender lo ya conquistado por los trabajadores -en ingresos, en derechos, etc.-, y más difícil aún obtener nuevas conquistas. Para la empresa, por el contrario, será más fácil imponer sus objetivos.

Las expresiones de Luis originaron varios dialogados paralelos. Cuando se calmaron los ánimos, continuó la charla.

- La externalización de actividades, por otra parte, se vincula en muchos casos a la tentativa de burlar las conquistas sindicales. Es común que en las empresas productivas en las cuales se descentraliza la producción -como los pequeños talleres de confecciones- o en las empresas o micro-empresas a las que se transfieren los servicios (limpieza, vigilancia, transporte, etc.), se paguen salarios inferiores -o muy inferiores- a los de la empresa "madre", no se cumpla con los beneficios sociales ni se aporte a la seguridad social, no se respeten derechos (como horarios, uniformes, etc.) y se violen otras conquistas laborales. Esta constituye una modalidad espúrea de reducir los costos, afectando a la vez los intereses de los trabajadores y los del sistema de seguridad social -a quien se le evaden aportes significativos-.

- Pero esta modalidad ocurre cuando le pasan "el fardo" a otros, a los terceros...-comentó Yamandú.

- Este modo de reducir costos, burlando las conquistas laborales, se da tanto si las empresas "terceras" son meras filiales de la empresa "madre", como si son verdaderamente ajenas a la misma. Cuando una empresa externaliza actividades no se hace responsable, no le importa, si las firmas externas cumplen o no con las leyes sociales y laborales y si están o no al día con sus aportes. Lo que ocurra en las relaciones laborales de sus firmas clientes no es asunto suyo, ella simplemente mantiene una relación comercial. Si

mantiene esa relación comercial es porque le resulta conveniente, no importa a costa de qué (de qué métodos usen sus clientes para abaratar los servicios o los productos que le suministran).

- Tengo un ejemplo clarito de lo que estás diciendo -dijo Gonzalo-. El otro día hablé con un amigo que trabaja en una empresa de productos lácteos. La empresa contaba con una flota de frío para la distribución de sus productos en el Interior del país. Decidió transferir ese servicio a terceras empresas. Por un recorrido determinado el precio mensual del servicio brindado por las empresas contratadas era de U\$S 4.800. A la empresa láctea ese recorrido le costaba, sólo por salarios (del chofer y un peón) U\$S 3.800 por mes. Si le sumamos los costos de nafta, neumáticos, mantenimiento, amortizaciones, etc. nos podremos imaginar cuánto más barato le resultó tercerizar. La empresa láctea, al estar en crecimiento, tenía vacantes y reubicó a la gente desplazada...

- Con el servicio de distribución lo que hizo -comentó Luis- fue sustituir los costos laborales (salarios, beneficios sociales, etc.) relativamente elevados de sus propios trabajadores, por los costos laborales inferiores de las empresas terceras. Sólo con bajos salarios, carencia de beneficios y derechos sociales, y eventualmente evasión a la seguridad social, una empresa podría asumir ese servicio a ese precio y todavía obtener ganancias...

- Pero ese ya no es un problema de la empresa láctea, que simplemente está calculando cuántos ahorros obtuvo con la operación -agregó Jorge-.

## **"SERVICIOS TEMPORARIOS": OTRA FORMA DE TERCERIZACIÓN**

- ¿Y que tienen que ver con todo esto las empresas de servicios temporarios, que están proliferando?- preguntó Antonio.

- La tercerización -dijo Luis-, llevada a su extremo, incluye el propio reclutamiento de los trabajadores o el "alquiler" de los mismos. Una de las actividades administrativas que realiza (o realizaba) cualquier empresa era el reclutamiento y selección del personal que incorpora a sus filas. Una externalización parcial de esa actividad se dió con la contratación de empresas especializadas en la selección de personal. Pero el extremo de la tercerización se alcanzó cuando aparecieron las empresas de "servicios temporarios". Estas empresas tienen personal que lo "alquilan" por un período a las empresas que lo necesitan. Pensadas originalmente para cubrir las necesidades temporarias de fuerza de trabajo en períodos de zafra o en circunstancias extraordinarias (licencias, feriados, súbito crecimiento de la demanda, etc.)-, se fueron expandiendo hasta cubrir incluso las necesidades de personal permanente en muchas empresas.

- Conozco una empresa donde en la misma máquina está trabajando gente de la empresa y otra que es de JJ Servicios Temporarios...-señaló Gonzalo.

- En efecto -dijo Luis- con el trabajo temporario, en una empresa pueden estar conviviendo: 1. trabajadores contratados directamente por la empresa, que son sus empleados; y 2. trabajadores ajenos a la empresa, que son empleados de terceras empresas, pero que trabajan allá por contrato con la firma de servicios temporarios. Estos últimos reciben otros salarios y tienen derechos diferentes que los primeros. Sus patronales son distintas. Realizando el mismo tipo de tarea, trabajando unos al lado de otros, los empleados directos y los temporarios acceden a ingresos distintos y tienen derechos diferentes. Los convenios que rigen en la rama de actividad o a nivel de empresa no tienen vigencia para trabajadores temporarios -puesto que estos no "pertenecen" ni a la empresa ni a la rama de actividad, hoy están aquí, mañana en otro lado-

- Extremando la situación -acotó Antonio-, una empresa industrial podría operar su fábrica utilizando operarios que en su casi totalidad no fueran sus propios empleados y frente a los cuales no tuvieran ninguna responsabilidad material. Esa empresa sería una simple arrendataria de fuerza de trabajo ajena.

- Efectivamente. De este modo, las empresas que recurren a la contratación de trabajo temporario, consiguen ahorros de costos (salarios, beneficios sociales, indemnización por despido, etc.) y además se liberan de las complicaciones prácticas y administrativas que implica la gestión de la fuerza de trabajo. Sustituyen una relación laboral -con sus complejidades, contradicciones y conflictos- por una relación comercial, transfiriéndole los problemas de la relación laboral a la empresa de servicios temporarios.

- Y se sacan de encima al sindicato...-agregó Yamandú.

- SI -dijo Luis-. En ese marco se quitan, o pretenden quitarse, un obstáculo para sus objetivos: la existencia de una organización sindical fuerte. Eso lo logran porque se reduce al mínimo posible el número de trabajadores propios permanentes, y los temporarios por su situación es mucho más difícil que se organicen.

- O también -agregó Antonio- porque aún cuando no se reduzca tanto el número de permanentes, éstos

sienten la presión de los temporarios como amenaza a su fuente de trabajo, lo que puede atemorizarlos y frenar su disposición a participar en la organización y/o en la movilización sindicales.

4. **No existe un único camino. Donde se explica la fuerza de la tendencia a la tercerización, pero se señala que existen otras alternativas. Y no siempre es la solución adecuada.**

# LA TERCERIZACIÓN ¿UN PROCESO INEVITABLE?

- En suma -retomó la palabra Luis-, la tercerización de actividades productivas y de servicios tiene, en los tiempos actuales, múltiples atractivos para las empresas. Les permite ser más flexibles para enfrentar un ambiente económico incierto, les posibilita eliminar o minimizar obstáculos para sus planes como los que pueden surgir de la existencia de una organización sindical fuerte, les permite abaratar costos y concentrarse en las actividades que son fundamentales para la empresa, donde ésta posee sus mayores ventajas competitivas, obteniendo escalas más adecuadas de producción. Por lo mismo, contribuye a que eleven su capacidad competitiva en un mercado que es cada vez más difícil y más exigente.

- Entonces ¿es inevitable que las empresas, paso a paso, vayan imponiendo la tercerización en todos lados? -preguntó Pedro.

- Estos factores de los que he hablado -dijo Luis- determinan que la tercerización, progresivamente, se vaya tornando una tendencia fuerte, que se va imponiendo por la fuerza de su lógica económica. Esto no significa que sea una tendencia inevitable, puede ser resistida e incluso revertida, al menos parcialmente. Pero no es fácil de enfrentarla, pues tiene a su favor un claro y perceptible interés empresarial.

- Pero ¿en qué medida la tercerización es la solución a los problemas que tienen las empresas? -preguntó Antonio.

- ¿Acaso no es un pretexto, con el que se desvían de lo que son los verdaderos problemas que tienen? -agregó Jorge.

- Obviamente, la tercerización no es "la solución" para los desafíos competitivos que enfrentan las empresas en el mundo contemporáneo -señaló Luis-. Es uno de los tantos caminos posibles en la perspectiva de ganar flexibilidad y competitividad. No es el único. Pero es importante porque es la contrapartida de la focalización de actividades. Esta estrategia de focalización lleva a las empresas a una mayor especialización, con nuevas escalas productivas, para reubicarse de un modo nuevo en la división del trabajo a escala nacional e internacional.

Luego de una pausa, Luis continuó.

- La tercerización-focalización les ofrece múltiples ventajas y por eso las empresas la adoptan como estrategia. Pero no siempre es factible llevarla a la práctica. En el caso de la externalización de ciertas actividades productivas o en las de ciertos servicios, debe existir en el mercado una estructura disponible de suministradores -que cumplan los requisitos de la empresa y sean confiables-.

- Además es una estrategia algo peligrosa...- señaló Gonzalo.

- ¿Por qué? -preguntó Yamandú.

- Gonzalo apunta a algo que es importante -terció Luis-. La tercerización torna a la empresa más dependiente y vulnerable. Cuando deja de ser autosuficiente -en diversos aspectos- gana en flexibilidad, pero a la vez corre más riesgos: si los nuevos suministradores de bienes o servicios no cumplen en plazo o no realizan las tareas -o entregan los bienes- con las especificaciones establecidas, todo el nuevo esquema de funcionamiento puede fallar.

- La flexibilidad puede desplomarse como un castillo de naipes -comentó Gonzalo.

- Por lo tanto qué y cuánto se terceriza dependerá de qué grado de vulnerabilidad la empresa está dispuesta a soportar para ser más flexible -dijo Luis-. Obviamente, la fragilidad no es la misma si se externalizan servicios secundarios o marginales o que hacen al bienestar de los trabajadores (limpieza de

oficinas, portería, comedor, etc.), que si se externaliza la producción de ciertas partes o servicios claves para el funcionamiento productivo (análisis de laboratorio, proyectos, reparaciones de equipos, etc.).

- La tercerización, además, implica la necesidad de que la empresa encare cambios administrativos y organizacionales ¿no es así? -dijo Jorge-

- SI -contestó Antonio-. Y no siempre existe en las estructuras dirigentes, en los altos mandos y mandos medios, la disposición a cambiar para adecuarse a nuevas circunstancias. Suelen ser conservadores. Eso puede frenar el proceso de externalización de actividades.

- Por último -dijo Luis-, pero no por eso lo menos importante, la tercerización puede verse frenada -o modificada- por la intervención sindical. La resistencia y la movilización, las propuestas de reorganización alternativas a las planteadas por la empresa, en fin, la capacidad negociadora del sindicato, influyen sobre el proceso y lo pueden detener o desviar -en relación a los objetivos que se planteó originalmente la empresa-. Pero sobre esto volveremos más adelante.

- Yo le sentí decir a alguien, o lo leí en algún lado -dijo Jorge-, que en Europa ya "están de vuelta" de la tercerización...¿es así? ¿qué sabes de eso?

- Si bien no tengo una información detallada -contestó Luis-, creo que es cierto lo que tú dices. En Europa comenzó un reflujo de la tercerización...

- Y debido a qué -interrogó Jorge.

- Según me contó un sociólogo amigo, Marcos, que recientemente estuvo en ese continente, existen dos tipos de causas para este reflujo. Por un lado, ciertas formas de tercerización condujeron a un aumento de los accidentes; dados los mecanismos de los seguros, esto llevó a un aumento de las primas y, en definitiva, a mayores costos. Por otro lado, hubo una cierta pérdida de calidad en algunos servicios, como los de salud por ejemplo. Las cadenas de tercerización terminaron afectando la asistencia...

- Entonces ¿el capitalismo más avanzado estaría dando una vuelta de tuerca con este asunto de la tercerización? -preguntó Antonio.

- Quizás... Pero lo menos que podemos afirmar es que no se trata de una tendencia inevitable, ni es necesariamente siempre la estrategia más productiva o eficiente -afirmó Luis-. Puede serlo en muchas circunstancias, pero en otras no.

- Entonces, mientras en otros lugares "están de vuelta", acá, sin mucho estudio, nos estamos embalando con el tema...-insistió Antonio.

- Nosotros no -acotó Gonzalo. Ellos.

- Eso que dice Antonio pasa mucho en el Uruguay. Las modas se difunden rápidamente -dijo Luis-, frecuentemente sin someterlas a un análisis crítico. Yo no sería tajante en mis afirmaciones en cuanto a cuál es la tendencia que se impondrá a la larga. La tercerización aporta muchas ventajas, pero no siempre, y en toda circunstancia, es la solución adecuada...

5. **La difusión en Uruguay. Donde se explican las razones de la rápida expansión del fenómeno de la tercerización en el país.**

## ¿Y COMO ANDAMOS POR ESTAS TIERRAS?

Luis se introdujo luego en un análisis de lo que está pasando en concreto en el Uruguay. Sus palabras fueron:

- El Uruguay no está ajeno a los cambios que recorren el mundo. En los últimos años su economía se ha

abierto crecientemente a la competencia internacional, reduciendo o eliminando las barreras que protegían a la producción local frente a los productos de otros países. Los aranceles (o impuestos a la importación), que encarecían los productos extranjeros, se redujeron mucho. Se redujeron aún más en relación a los países vecinos, ya que el acuerdo del Mercosur implicó una progresiva desgravación arancelaria para los productos originarios de Argentina, Brasil y Paraguay. Otras barreras, como los precios de referencia o los precios mínimos de exportación, que también encarecían las importaciones se limitaron o se eliminaron.

- En estas condiciones -prosiguió- aumentó la presión de la competencia de productos importados, de la región del Mercosur pero también de otros países.

- Las góndolas de los supermercados se inundaron con alimentos argentinos, brasileños, norteamericanos y europeos: chocolates, galletitas, aceite... y hasta pan dijo Pedro-.

- Las tiendas se inundaron con camisas chinas y otras prendas de vestir, casi regaladas...-agregó Gonzalo-

- Los industriales uruguayos debieron salir a competir en condiciones que prácticamente nunca habían conocido -afirmó Luis-. La menor capacidad competitiva uruguaya se pudo de manifiesto en muchos rubros. La amenaza de cambiar o desaparecer cayó sobre la mayor parte de los industriales.

- ¿Pero no hubo ninguna reacción de los industriales? -preguntó Jorge-.

- La primer reacción, como un instinto de sobrevivencia, fue reducir costos. "Achicarse", "eliminar gorduras", "adelgazar" se tornaron objetivos habituales de las empresas. Antes que encarar cualquier inversión en tecnología y renovación de equipamientos, antes que pensar en planes de reconversión, la prioridad fue reducir costos, como sea, para sobrevivir y aguantar el vendaval. Después se vería que hacer... Un modo de reducir costos fue despedir gente.

- Así que las "gorduras" que había que eliminar eran, en muchos casos, personas de carne y hueso que, en la perspectiva empresarial, sobraban -dijo Gonzalo-. Se trataba de racionalizar el trabajo, sacando la misma producción con menos gente.

- Un segundo paso en el "achique" -continuó Luis- fue eliminar costos fijos, procurando convertirlos en costos variables. La tercerización era el instrumento adecuado para lograr ese objetivo. Era, por otra parte, la contrapartida de una estrategia que comenzó a difundirse entre las empresas industriales: la focalización de actividades.

- Hay bancos y mutualistas que han tercerizado, creo, no sólo industrias...-comentó Antonio-

- En efecto, la tercerización o externalización de actividades comenzó a difundirse no sólo en empresas industriales, sino también en empresas de servicios (de salud, bancarias, etc.) que, aunque no sufrían la presión competitiva externa, percibieron las ventajas económicas que derivarían de tal tipo de estrategia. En algunos casos fue la reacción ante el derroche y la ineficiencia de ciertos servicios que desarrollaban en forma autosuficiente.

- Pero también fue el negocio de algunos...-comentó Jorge-.

- SI. Surgieron empresas, para aprovechar, a la vez que promover, la tercerización. Algunas se transformaron en grandes empresas, Empresas de seguridad, empresas de limpieza, empresas de comidas para empleados, etc. También comenzó la expansión de empresas de servicios temporarios, o de "alquiler" de mano de obra.

- Pero algunas cosas ¿no empezaron ya hace mucho tiempo? -preguntó Gonzalo-

- Ya desde hace algunos años atrás -dijo Luis-, en algunas actividades productivas (como la vestimenta y el calzado), comenzó una externalización de sectores productivos. Algunas grandes fábricas dislocaron su producción, o algunas fases de la misma, en talleres dispersos o en el trabajo doméstico. Tanto motivaciones económicas como anti-sindicales estuvieron atrás de algunas de estas iniciativas.

- Paulatinamente -prosiguió Luis-, la tercerización se convirtió en una realidad en el Uruguay. Es probable que el desarrollo de esta tendencia en los próximos años multiplique lo realizado hasta el presente. Las fuerzas económicas van empujando en esa dirección.

**6. Impactos sobre los trabajadores. Donde se explican las consecuencias que la tercerización trae para los trabajadores y para las organizaciones sindicales.**

# ¿BENEFICIOS? ¿PERJUICIOS?

De todo lo que tú dijiste -señaló Antonio- surge que las empresas obtienen diversas ventajas y beneficios al emprender la vía de la tercerización-focalización. ¿Pero qué pasa con los trabajadores?

- Si recordamos lo que aquí mismo fuimos diciendo -contestó Luis-, encontraremos distintos perjuicios que, directamente o indirectamente, les ocasionan los procesos de externalización de actividades de las empresas. ¿Pueden aportarles algunos beneficios? Recapitemos y ordenemos las consecuencias, negativas o positivas, que la externalización tiene para los trabajadores.

Mientras hablaba, Luis comenzó a escribir en un pizarrón que habían traído expresamente para la reunión. Anotó siete puntos: Salarios, Condiciones de trabajo, Empleos, Seguridad Social, Diferenciación de los trabajadores, Sindicato, Ideología. Las palabras con que explicó los diferentes puntos fueron las siguientes.

1. La tercerización, o externalización, tiene impacto sobre los salarios y sobre el conjunto de ingresos de los trabajadores (beneficios sociales, primas, etc.). La tendencia es a sustituir trabajadores con salarios y beneficios más altos -de la empresa que terceriza- por salarios y beneficios más bajos -de las empresas "terceras"-. Esto no siempre ocurre así, pero es lo más frecuente. Los trabajadores de servicios (limpieza, vigilancia, mantenimiento, etc.) de una empresa industrial, por ejemplo, ganan de acuerdo al laudo de esa industria. Cuando esos servicios los asume una empresa "tercera", especializada, los realiza normalmente con trabajadores que perciben salarios inferiores y que no acceden a los mismos beneficios sociales ni a los mismos derechos. Desde el punto de vista de la clase trabajadora en su conjunto opera, en estos casos, una rebaja salarial.
2. Algo similar se puede afirmar respecto a otras condiciones de trabajo: horarios, extensión de la jornada, horas extras, estabilidad en el empleo, derechos vinculados al estudio, a enfermedades, otras causales de ausentismo, etc. La tendencia es, también, a sustituir mejores condiciones de trabajo (que son más caras para las empresas) por peores condiciones (en las empresas "terceras"). El caso extremo lo constituyen los trabajadores de las empresas de "servicios temporarios".
3. En muchos casos la tercerización implica que algunos trabajadores, los de los servicios externalizados, pierdan su empleo. No siempre es así, pues en algunos casos esos trabajadores son reubicados en otras actividades de la misma empresa. Pero incluso si los mismos son despedidos, eso no implica necesariamente que aumente la desocupación total. Los puestos de trabajo perdidos en la empresa "madre", pueden ser compensados por la expansión del empleo en las empresas "terceras". No son los mismos trabajadores, ni son las mismas condiciones de trabajo. Seguramente cambian empleos mejores por empleos peores. Pero no se puede asegurar que la tercerización aumente la desocupación total, aunque deje sin trabajo a ciertos grupos de trabajadores afectados.
4. Frecuentemente la tercerización tiene entre sus objetivos evitar los aportes a la seguridad social. Eso perjudica al sistema de seguridad social, que recauda menos, pero a la vez le quita la cobertura social a los trabajadores de las empresas "terceras", que no pueden beneficiarse de derechos como el seguro de salud, o el seguro de desempleo, y que no acumulan -ni años ni aportes- para asegurar un futuro retiro.
5. Como consecuencia de lo anterior (puntos 1, 2, 3 y 4) se produce una creciente diferenciación entre los trabajadores: entre los que tienen cobertura social y los que no la tienen, entre los que tienen un empleo con algunas garantías y los que están en situación precaria, entre los que son permanentes y los que son temporarios, entre los que ganan salarios más o menos negociados colectivamente y los que dependen de salarios "de mercado". Esto tiende, potencialmente, a dividir a los trabajadores y, por ende, a debilitarlos.
6. La tercerización tiende a fragmentar y dispersar a los trabajadores. Las grandes concentraciones operarias, que fueron la base original del sindicalismo, son sustituidas -tendencialmente- por unidades menores y por una multitud de pequeñas unidades, con pocos trabajadores cada una. Eso debilita a la organización sindical en sus formas tradicionales, puesto que es mucho más difícil (cuando no imposible) organizar y movilizar a miles de trabajadores dispersos. Es más sencillo generar una identidad colectiva cuando los trabajadores están cerca, trabajan juntos, cooperan entre sí, tienen sobre sí las mismas autoridades, etc.
7. En muchos casos la tercerización implica no una sustitución de unos trabajadores por otros, sino que los mismos trabajadores son "transferidos". Continúan desempeñando el mismo tipo de tarea que antes (por ejemplo, mantenimiento o transporte), pero ahora la realizan como "externos" a la empresa "madre" o

como "terceros". La tarea la realizan en el mismo local de antes o en un nuevo local -si es que se requiere de un local-. Pero la pasan a desempeñar bajo nuevas relaciones sociales. Ya no son empleados asalariados de la empresa "madre". Ahora son o trabajadores por cuenta propia o microempresarios o socios de una pequeña empresa o miembros de una cooperativa. La relación con la empresa "madre" ya no es de dependencia asalariada (de compra-venta de fuerza de trabajo), sino de nexos comerciales (de compra-venta de bienes o servicios).

- Y esto trae consecuencias ideológicas -dijo Antonio-. Nos puede golpear duro ¿no es así?

- Esta transformación social -contestó Luis- está preñada de implicancias ideológicas que pueden afectar al movimiento sindical. Al sentirse "patrón" el trabajador puede perder los antiguos sentimientos de solidaridad con los que eran sus pares. El sindicato se le puede tornar ajeno y hasta enemigo.

- Pero esto, si bien es probable, no es fatal que ocurra- dijo Jorge.

- En mucho depende de la capacidad sindical para seguirlos representando y defendiendo -dijo Gonzalo-, lo cual exige de una orientación correcta -que evite todo desprecio hacia los trabajadores que se encuentran en una nueva situación de relaciones sociales-.

- Luego de la interrupción, Luis agregó un punto más en el pizarrón, que explicó así:

8. Los trabajadores tercerizados ellos mismos (como microempresarios, trabajadores por cuenta propia, etc.) pueden llegar a mejorar su situación económica inmediata si:

- a. negocian buenas condiciones económicas para el abastecimiento de bienes o servicios a la empresa "madre" (por ejemplo, transferencia gratuita o barata de máquinas y herramientas por parte de la empresa, contratos de mediano o largo plazo para el suministro de bienes o servicios, tarifas remunerativas, etc.);
- b. logran independizarse del abastecimiento exclusivo a la empresa "madre" y trabajan para un mercado más amplio;
- c. logran reorganizar el trabajo de un modo más eficiente, elevando la productividad, bajando costos y tornándose competitivos en el mercado.

- Pero estas condiciones no son siempre fáciles de conseguir -dijo Gonzalo.

- Y si las consiguen, de cualquier modo su situación se caracterizará por la fragilidad y la inestabilidad -acotó Jorge-. Las grandes empresas no tercerizan para hacer beneficencia.

- Cuando tercerizan -agregó Luis- procuran convertir sus costos fijos en costos variables, en otras palabras, trasladar las incertidumbres y variaciones del mercado hacia las empresas "terceras". Cuando procuran minimizar sus costos lo hacen, en parte, transfiriéndolos a otros. En los períodos de crisis, las empresas subcontratadas sufren abiertamente las consecuencias de la recesión en las empresas contratantes. Los trabajadores tercerizados cambian la inseguridad y la incertidumbre del trabajador asalariado por la inseguridad y la incertidumbre del pequeño empresario subordinado a empresas mayores. La tercerización puede llegar a mejorar su situación económica inmediata, pero no los "libera" de su dependencia.

- Además -dijo Antonio-, al asumir la "independencia" empresarial, los trabajadores tercerizados o asumen directamente las cargas de la seguridad social o, en aras de mejorar su situación económica presente, evaden los aportes y comprometen sus ingresos futuros. Son opciones difíciles, frecuentemente tomadas bajo la presión de condiciones económicas que no les dejan una auténtica elección.

## ¿TODO ES MALO EN LA TERCERIZACIÓN?

Retomó la palabra Luis.

- Después de haber escuchado todo esto Uds. se habrían quedado con la impresión de que, en principio, la tercerización es mala para los trabajadores y, en particular, para los sindicatos. De que sólo trae perjuicios económicos y sociales, de que desorganiza a los trabajadores y debilita las herramientas que tienen para defenderse, de que los ata a nuevas situaciones de dependencia e inseguridad, etc., etc., etc. Más aún. Habrán concluido que yo soy un enemigo de la tercerización.

- ¿Y no es así? -preguntó con picardía Jorge.

- Vayamos despacito por las piedras. Despejemos el camino de espinas. No nos apresuremos a sacar

conclusiones. Hagamos el esfuerzo mental -y difícil por cierto- de imaginarnos la estrategia empresarial de focalización-externalización libre de malas intenciones, como por ejemplo evadir la seguridad social, desorganizar a los sindicatos, rebajar los salarios, burlar las conquistas obreras, etc. Supongamos, aunque no es cuate, que tales intenciones no están presentes en los empresarios que adoptan las decisiones de tercerización. Aún sin proponerse tales objetivos, nefastos para los trabajadores y para los sindicatos, los empresarios pueden igual optar por la estrategia de tercerización.

- ¿Por qué? -interrogó Antonio.

- Porque se apoya en uno de los caminos para el desarrollo de las fuerzas productivas: una nueva división del trabajo, sustentada en las ventajas de la especialización, y que por sí misma puede -aunque no es fatal que así sea- aumentar la productividad y reducir los costos. Las ventajas económicas que, en principio, puede proporcionar la focalización de actividades y la tercerización de todo lo que no forma parte del "foco", empujan a la externalización de actividades. No es imprescindible que haya ningún fin espúreo para que las empresas emprendan el camino de la tercerización.

Mientras observaba las reacciones de las personas reunidas, Luis continuó.

- Es más. Observado el problema desde esta óptica, se puede afirmar que la estrategia tercerizadora puede ser una de las vías para mejorar la competitividad de las empresas en un contexto sumamente difícil como el que vive la industria uruguaya hoy en día. Si nos ubicamos en la perspectiva de cómo encontrar salidas para una industria muy amenazada o para otros sectores (como la salud por ejemplo) con graves problemas económicos, quizás no debiéramos descartar la tercerización como una de las alternativas. Siempre y cuando la desprendamos de todos aquellos aspectos antiobrereros y antisindicales que se le intenten adherir.

- Pero ¿eso es posible? -interrogó Yamandú-

## UN CASO ILUSTRATIVO

- Les voy a relatar un caso. Una mutualista de Montevideo enfrentaba una grave situación en su lavadero, que atendía las necesidades de lavado de la ropa de cama, uniformes, etc. de sus actividades asistenciales (que son su "foco de producción" de servicios). Los costos eran muy elevados en relación a los precios del mercado, como consecuencia del mal trabajo realizado, mal uso de materiales e ineficiencias varias. La mutualista tenía la decisión de tercerizar ese lavadero, sin despedir personal (ya que tenía vacantes en otros sectores), contratando el lavado a empresas especializadas. Pero la iniciativa sindical torció la decisión de la mutualista sobre la base de encarar una reestructuración del trabajo del lavadero. Se llegó a una semi-tercerización o a una tercerización negociada, con muchas particularidades. Los trabajadores del lavadero formaron una cooperativa, aunque por 2 años conservan su carácter de funcionarios de la mutualista y posteriormente serán suplentes preferentes. La mutualista invirtió en maquinaria. Los trabajadores, de un modo autogestionario, reorganizaron el trabajo, superando muchas de las viejas ineficiencias, algunas de las cuales eran de su propia responsabilidad. El resultado fue que la mutualista obtuvo importantes ahorros, se desentendió de la gestión de un área complicada, y los trabajadores obtuvieron importantes aumentos de ingresos sobre la base de economías de gastos inútiles y desperdicios.

- ¡Qué interesante es lo que estás contando! -dijo Jorge-. ¡Todo lo que pueden lograr los trabajadores si se ponen!

- La atención de los trabajadores a los problemas de la organización de la producción y a su mejora -prosiguió Luis-, actuando con responsabilidad y asumiendo como propios los problemas del trabajo, le permitió avanzar en una solución satisfactoria que elevó la productividad y, sobre esa base, impidió la tercerización o permitió una tercerización sin la carga negativa que es habitual en el país.

- Pero eso no se puede lograr en todas las empresas...-dijo Yamandú-

- ¿Te imaginás una solución así con nuestros jefes y capataces? No funcionaría nunca -agregó Gonzalo.

El tema motivó múltiples dialogados. Las posiciones eran encontradas. El apasionamiento iba en ascenso. Finalmente, se logró poner un poco de orden. Luis continuó exponiendo:

- El ejemplo planteado muestra que, en ciertas condiciones, se pueden encontrar alternativas que aprovechen el potencial de esta estrategia empresarial, a la vez que eviten sus aspectos negativos para los trabajadores y los sindicatos. Quizás ello no siempre sea posible. Depende de los interlocutores y de las relaciones de fuerza, entre otros factores. Pero la única manera de lograrlo es con una actitud sindical activa, con estudio de los problemas y con búsqueda de propuestas alternativas a las encaradas por las empresas. Una táctica que combine la resistencia y la lucha, con el estudio y las propuestas concretas (no meramente

consignas huecas), puede llegar a dar resultados. El mero rechazo, la sola resistencia, quizás pueda frenar los procesos de tercerización. Pero a la larga no los impedirá.

- Deberíamos discutir cuál debería ser la táctica sindical frente a este tema -propuso Jorge.

- Y definir una plataforma reivindicativa...-agregó Gonzalo.

- Y discutir todo esto con los demás sindicatos...-acotó Antonio.

- Pero ya es tarde -señaló Yamandú-. Varios compañeros ya nos estamos yendo...

- Fijemos otra reunión -propuso Gonzalo-.

- De acuerdo -dijo Luis-. Para facilitar el debate en la próxima, ahora les voy a distribuir estas hojitas en las que trato de sistematizar algunas ideas. Ahí se proponen algunos elementos de una plataforma reivindicativa, algunas posibles acciones a promover y alternativas sindicales desde el punto de vista productivo. Si pueden, léanlas, así en la próxima vamos directo al grano...

- ¡Bárbaro! -exclamó alguien.

- Hasta la próxima.

# ANEXOS

## LAS HOJAS QUE LUIS DISTRIBUYÓ A LOS ASISTENTES A LA REUNIÓN

### ELEMENTOS DE UNA PLATAFORMA REIVINDICATIVA

Para encarar la cuestión de la tercerización desde la perspectiva sindical es necesario discutir varios aspectos. Uno es cuáles podrían ser los elementos componentes de una plataforma reivindicativa sindical que apunte a defender los intereses de los trabajadores y a evitar los rasgos más negativos de la tercerización. Otro es cuáles podrían ser las acciones sindicales dirigidas a enfrentar los problemas que derivan de la tercerización. Finalmente, habría que discutir cuáles pueden ser las alternativas prácticas, organizacionales, para evitar la tercerización o, en todo caso, para encauzarla por el camino más favorable para los trabajadores.

La plataforma reivindicativa podría incluir cuestiones como las que se exponen a continuación, y que se basan en algunas experiencias o propuestas de los sindicatos de otros países. Los elementos de esa plataforma podrían llegar a integrarse a los convenios colectivos a nivel de rama o de empresa.

**1. Información y negociación previas.** Las empresas que pretendan o planeen pasar a adquirir de terceros, bienes y servicios hasta entonces producidos o prestados por personal propio, deberían previamente, y con una anticipación mínima de XX meses antes de su implantación, suministrar información al sindicato y abrir un proceso de análisis, discusión y negociación con éste. La información deberá identificar con precisión el número de trabajadores afectados.

La empresa deberá fundamentar por escrito las causas de su decisión, incluyendo comparaciones entre los costos de producción internos y externos, de los bienes o servicios que se pretende externalizar. Deberá demostrar que no existen posibilidades efectivas de mejoría de costos, de productividad y/o calidad en el sector afectado.

El sindicato, dentro de plazos acordados, tendrá el derecho de estudiar y proponer alternativas para el sector afectado. Las mismas deberían ser contempladas por la empresa en el marco de las negociaciones que se encaren.

**2. Protección legal de los trabajadores tercerizados.** Las tercerizaciones que se efectúen deberán respetar las leyes vigentes. Se deberán promover nuevas leyes y convenios que protejan a los trabajadores de las empresas "terceras", provengan o no de la empresa "madre".

Se establecerá el principio de que los trabajadores tercerizados tengan igualdad de salarios y beneficios sociales, directos e indirectos, que los conquistados por el sindicato de la empresa "madre". Los contratos con las empresas subcontratadas deberán hacer constar la obligación de cumplir con el convenio laboral vigente a nivel de rama o a nivel de empresa, aplicable a la empresa "madre".

La empresa "madre" tendrá responsabilidad legal por los incumplimientos de las empresas subcontratadas con sus trabajadores.

La empresa "madre" deberá entregar al sindicato, como parte del principio establecido en el punto 1, un padrón de las empresas subcontratadas, a efectos de que el sindicato establezca vigilancia sobre el cumplimiento de los convenios y las leyes.

**3. Representación sindical.** En ausencia de organizaciones propias de los trabajadores de las empresas "terceras", el sindicato de la empresa "madre" podrá asumir su representación y negociar con aquellas empresas, en todo lo que sea necesario.

**4. No despidos.** La tercerización de una actividad no será motivo habilitante para el despido de los trabajadores que se desempeñaban en la misma. Dichos trabajadores deberían ser reubicados en la empresa, siendo responsabilidad de la empresa la capacitación que pudiera ser necesaria a tales efectos.

**5. Limitación del trabajo temporario.** Existe al respecto un proyecto del ex-senador Abreu, que puede ser una buena base para limitar esta modalidad de trabajo.

## **AGUNAS ACCIONES A PROMOVER**

Como parte del esfuerzo por enfrentar las consecuencias negativas de la tercerización, los sindicatos podrían promover ciertas acciones. Señalemos algunas a título de ejemplo, y que están extraídas de las experiencias o conclusiones a que arribaron los sindicatos de otros países, en particular de Brasil.

1. Difundir entre los trabajadores, y en la sociedad en general, las características que tienen en el país los procesos de tercerización, con sus perjuicios no sólo para los trabajadores sino también, eventualmente, para los consumidores. En particular, denunciar las condiciones de trabajo (salarios, beneficios sociales, rotatividad, inestabilidad, etc.) en las empresas tercerizadas.

2. Investigar el proceso de tercerización. Procurar un "mapeamiento" de la tercerización ya realizada, procurando conocer mejor las áreas afectadas y sus efectos sociales, económicos y políticos sobre los trabajadores y los sindicatos. Procurar descubrir los sectores que las empresas plantean tercerizar, para preparar mejor las acciones de los trabajadores en defensa de sus intereses. Observar de cerca los procesos de tercerización que están actualmente en curso.

3. Promover y apoyar las luchas de los trabajadores de las empresas tercerizadas, para que allá se apliquen los convenios colectivos correspondientes a las empresas "madres".

4. Incentivar la solidaridad entre los trabajadores de las empresas contratantes y de las empresas subcontratadas.

5. Realizar esfuerzos para el encuadramiento sindical de los trabajadores que son tercerizados, procurando inventar formas adecuadas para ello. En el gremio de la bebida existen experiencias al respecto.

## **ALTERNATIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Cuando en una empresa se plantea la tercerización de sectores productivos o de servicios, los sindicatos pueden enfrentar dos alternativas:

1. Evitar la tercerización propiamente dicha, proponiendo reestructuras del trabajo y la producción que mejoren la eficiencia y la calidad, eleven la productividad y reduzcan los costos, de modo que puedan ser negociados, con cierta viabilidad, con las empresas. Estas propuestas exigen de estudios técnicos, pero también de un análisis concienzudo por parte de los trabajadores acerca de cómo es posible modificar y mejorar el trabajo actual.

2. Si no se puede evitar la tercerización, además de luchar por las reivindicaciones planteadas páginas atrás, a los trabajadores se le plantean varias opciones en cuanto a la modalidad de organizarse como "terceros". Esto, siempre y cuando se logre que la empresa acepte que sean los mismos trabajadores desplazados los que pasen a desempeñar las funciones tercerizadas. Existen al respecto diferentes

modalidades jurídicas y organizacionales, que pueden tener diferente impacto sobre la organización sindical y sobre los trabajadores. Las mencionamos simplemente, sin entrar en valoraciones.

- i. Cooperativa. Los trabajadores desplazados se organizan como empresa, pero bajo una forma autogestionaria.
- ii. Empresa perteneciente al sindicato.
- iii. Empresa privada de pequeña escala, en la que varios trabajadores se asocian. Eventualmente contratan mano de obra asalariada y se transforman, además, en pequeños patronos.
- iv. Empresa unipersonal o de trabajador individual por cuenta propia.
- v. Otras...

Como ven, la tercerización plantea desafíos, pero también pueden existir respuestas, más o menos buenas, más o menos malas, a esos desafíos. Se trata de discutir entre todos, cuáles son las mejores respuestas desde el punto de vista de los trabajadores y de los sindicatos.