



número 19 (primer semestre 2009)
number 19 (first semester 2009)

Revista THEOMAI / THEOMAI Journal

Estudios sobre Sociedad y Desarrollo / Society and Development Studies

Issn: 1515-6443

Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia*

*Claudia Figari**
Hernán M. Palermo**

Introducción

Los procesos de privatización llevados a cabo en la Argentina en los años 90, siguen interpelando a los estudios sociales y culturales sobre el trabajo. A más de 15 años de transcurrido dicho proceso, las profundas transformaciones en la gestión del trabajo demandan de análisis específicos, que pongan de manifiesto no solo las múltiples y

* Este artículo se enmarca en las líneas de investigación que venimos desarrollando en el contexto del área Educación y Trabajo del Ceil-Piette del Conicet. En particular, se inscribe en el marco de los siguientes proyectos: Ubacyt S808: "Dispositivos de control social en contextos de modernización empresarial. Conflictividad laboral, negociación e imposición/lucha de sentidos", con sede en Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina; PIP del Conicet: "Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo", con sede en el Ceil-Piette del Conicet. Ambos proyectos están dirigidos por Claudia Figari.

** Investigadora del CONICET en Ceil-Piette del CONICET. Coordinadora del Área Educación y Trabajo en dicho Centro-. Docente-investigadora en UBA (Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Filosofía y Letras) y UNLU. cfigari@ceil-piette.gov.ar

* Licenciado en Ciencias Antropológicas. Becario del Ceil-Piette del CONICET. Docente-investigador en UBA (Facultad de Filosofía y Letras y Facultad de Ciencias Sociales). Forma parte del Grupo de Antropología del Trabajo (GAT) de la Facultad de Filosofía y Letras y del Programa de Historia Oral del Instituto de Ciencias Antropológicas de la UBA. hernanpalermo@gmail.com



variadas fuentes de exclusión sistemáticas de trabajadores sino también aquellos dispositivos empleados para lograr adhesión y consentimiento entre los que aún conservan sus empleos.

Las formas en que se ha dirimido la puja por recomponer la hegemonía empresaria sobre el sector del trabajo requieren de un análisis detenido de los dispositivos de control social que han buscado sistemáticamente el disciplinamiento de los trabajadores en las organizaciones “modernizadas”.

En este contexto, la implementación de procesos de racionalización sustentados en una nueva doctrina managerial que abrevó en la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad en las firmas, definió un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, a la vez que sofisticó las estrategias corporativas para acallar las voces de resistencia. La apuesta por el “cambio cultural” en las organizaciones modernizadas, y la impronta que asume un nuevo universo discursivo donde la “colaboración” y la “paz social” gobiernan, configuran un escenario donde la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma se erigen como ejes estructurantes de las políticas empresarias. En las empresas privatizadas, el recambio de la fuerza laboral significó un profundo proceso de transformación de los criterios que primaban en el reclutamiento y la movilidad profesional. Así la re-profesionalización de los mandos, como la exclusión reiterada de trabajadores con una experiencia acumulada de trabajo, demandó profundos ajustes en los instrumentos de gestión empresarios para edificar un nuevo orden laboral y profesional (Figari, 2003).

El artículo expone un conjunto de hallazgos derivados de un estudio de caso en la empresa privatizada Repsol-YPF de producción de hidrocarburos. En un contexto de profundas transformaciones en las lógicas de uso y valorización del trabajo el análisis focaliza en la producción de sentidos corporativos que dan base de fundamento al nuevo orden empresarial, y, en ese marco, se profundiza en las agencias y agentes encargados de transponer esos sentidos en la materialidad del proceso de trabajo. Asimismo, y, desde una perspectiva que pone en evidencia las relaciones que se establecen entre la producción de saber y las relaciones de poder, se recupera la visión de los trabajadores acerca de la implementación de las nuevas políticas de control, el grado de adhesión o cuestionamiento y los conflictos que se derivan a partir de la depreciación de la experiencia acumulada y de los saberes técnicos puestos en circulación por antiguos profesionales, que, de ahora en más, tendrán importantes limitaciones para acceder a puestos con mando¹. Así, se sostiene la fuerte vinculación

¹ La Pedagogía del trabajo crítica aporta contribuciones significativas para interpretar aquello que se dirime en el plano de la disputa por la valorización de los saberes de los trabajadores puestos en juego en el proceso de trabajo, y, en general en la puja que se establece por imponer desde la hegemonía empresaria una dirección cultural y política que busca el re-disciplinamiento de la fuerza laboral. El estudio en profundidad de la nueva producción de sentidos que subyacen en las matrices corporativas empresariales requiere ser desnaturalizada y sometida a la crítica. Esta perspectiva de análisis la hemos desarrollado en nuestra tesis doctoral (Figari, 2004) y en las actuales investigaciones que estamos realizando desde el área de Educación y Trabajo del Ceil-Piette del CONICET. A su vez, la perspectiva socio-antropológica aporta una vía fértil para ahondar y problematizar las formas en que se ha visto interrogada la propia experiencia vital a partir de los cambios sustanciales acontecidos en la realidad socio-cultural y técnica del trabajo.



existente entre el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo y la re-profesionalización de los mandos, quienes asumirán una función estratégica en la transmisión y evaluación de los sentidos corporativos que fundan el nuevo orden laboral y profesional

Se desarrolló una metodología de tipo etnográfica que incluyó una particularizada observación en distintos espacios de interacción social en la empresa Repsol-YPF, acercándonos a las perspectivas de los propios actores con el fin de recuperar, a través de sus narrativas, los procesos de cambio vividos con la privatización. Se realizaron entrevistas en profundidad, no estructuradas, a trabajadores profesionales de la empresa y observaciones participantes que posibilitaron un acercamiento de gran importancia para el análisis. Asimismo, se tomaron en consideración fuentes secundarias, como documentación procedente de las áreas de Recursos Humanos y convenios colectivos de trabajo. Este trabajo condensa un profundo y largo proceso de investigación, que involucra un extenso trabajo de campo llevado a cabo desde el año 2003 hasta la actualidad. El trabajo de campo en su conjunto se realizó en distintos territorios donde se encuentran áreas o dependencias de la empresa, como Capital Federal, La Plata (provincia de Buenos Aires) y Comodoro Rivadavia (provincia de Chubut).

El experimento privatista

El neoliberalismo afincó profundamente en Argentina y se expresó en forma virulenta con el proceso privatizador a inicios de la década de los 90². La hegemonía privatista se expresó así en múltiples esferas de la actividad social y económica, dando continuidad al régimen neoliberal/genocida que instaló la última dictadura militar.

A más de 15 años del proceso privatizador, y a más de un lustro de la crisis de 2001 en la Argentina³, las preguntas, demandas y cuestionamientos parecieran emerger con más

Algunos de esos estudios han realizado avances sustanciales a partir de aproximaciones etnográficas en empresas privatizadas (Soul, 2006; Palermo, 2007; Rivero, 2008) constituyéndose en un sector emblemático para el análisis.

² De carácter emblemático fueron las privatizaciones de la empresa de telefonía ENTEL concretada en 1990 a cargo de María Julia Alsogaray, siendo la primera empresa privatizada; Aerolíneas Argentinas también en 1990; Gas del Estado, en 1992, cuya privatización se aprueba con la votación de una persona ajena a la banca de diputados, posibilitando el quórum; la siderúrgica SOMISA en 1992 vendida al grupo Techint; la empresa de servicios de agua Obras Sanitarias también privatizada en 1992; en 1993 la empresa SEGBA: Servicios eléctricos para capital y Gran Buenos Aires; desde 1992 las concesiones de los ferrocarriles y subterráneos, lo que significó el aislamiento y devastación económica, social y cultural de múltiples localidades a lo largo y ancho del país. Todas estas privatizaciones implicaron la destrucción de un sin número de puestos de trabajo y se llevaron a cabo con un fuerte dispositivo de represión por parte del Estado. En tal sentido un caso ejemplificador fue la huelga de los telefónicos en 1990 reprimida brutalmente y exhibida como caso "testigo" para cualquier intento de resistencia al consenso privatista.

³ El 19 y 20 de diciembre de 2001 estalla en Argentina una profunda crisis económica y social con un proceso de deslegitimación político que precipitó la renuncia del presidente Fernando De La Rúa. Múltiples procesos de organización de lucha se potencian en este contexto como las



énfasis en torno a las consecuencias que trajo aparejado este proceso, que se constituyó en una usina sistemática de exclusión de trabajadores, precarización y supuso la instalación, para los que conservaban sus empleos, de nuevas formas de sujeción laboral orientadas a promover una nueva disciplina en el trabajo.

En el marco de los procesos de modernización/racionalización más generales llevados a cabo por las empresas altamente concentradas, el proceso privatizador aportó un ingrediente no menor en el debate por la extranjerización y remate de recursos estratégicos⁴, pero también en relación con las formas de gestión de trabajo, que, en muchos casos significaron claramente en las empresas ya privatizadas desestructurar en orden laboral anterior

La desestabilización⁵ del orden laboral anterior y la conformación de uno nuevo, exigía un trabajo complejo en materia de ingeniería organizacional. En estas empresas la invocación recurrente por parte del management aggrinado por generar “un cambio cultural” cobraba un sentido emblemático, ya que significaba un profundo recambio en la composición de la fuerza laboral. La búsqueda de adhesiones y colaboración iba a requerir sofisticar las herramientas corporativas y en primer lugar, operar por sustitución de la fuerza laboral. Esta política supuso un vaciamiento del saber hacer acumulado por trabajadores con extensas trayectorias profesionales en las empresas, que se desempeñaban en funciones técnicas, y debían movilizar una expertez que no se obtenía a partir de las certificaciones escoláres de nivel medio técnico o bien en la búsqueda de personal idóneo en el mercado externo.

La exacerbación de la estrategia de tercerización⁶, los sistemas de mejora continua de la calidad, la búsqueda de colaboración (con la firma) y competencia entre trabajadores; las

“fábricas recuperadas”, “asambleas barriales” y la organización de sectores de trabajadores desocupados.

⁴ El debate público también se agita respecto de la explotación, en manos de privados y de empresas transnacionales, de recursos no renovables, como en el caso de la empresa de hidrocarburos privatizada. El pacto neoliberal que hegemonizó la década de los 90, encuentra en la actualidad ciertas fisuras en relación con la explotación y comercialización de estos recursos estratégicos, a partir de la lucha de algunas organizaciones que persiguen la re-estatización de estas empresas con control popular.

⁵ El orden laboral pre-existente a las privatizaciones se sustentaba en un modelo de “fijación” del empleo - a través de una relación contractual estabilizada, una alta sindicalización y una movilidad casi asegurado a la mano de obra- (Mournier, 2001). Asimismo, el modelo corporativo sindical expresaba en estas empresas su impronta más emblemática, negociando convenios centralizados, muchos de ellos característicos de una puja obrero-patronal que propugnaba por compensar los riesgos, las insalubridades, vigilando la estabilización de la mano de obra a través de los mecanismos de reclutamiento, movilidad y regulación salarial. El orden económico-productivo y sociopolítico quedaba también traducido en la formación de subjetividades, fortaleciendo un imaginario donde el empleo estable, seguro, cierto y el ascenso y movilidad social se constituían en posibilidades creíbles y promisorias.

⁶ La empresa Repsol YPF cuenta en la Argentina con una planta total de 31.151 trabajadores. Aproximadamente, el 72,7% es personal tercerizado. (Datos extraídos de la página de Repsol YPF http://www.ypf.com/ar_es/default.aspx). La externalización como organización de la fuerza de trabajo, maximiza la precarización de los colectivos de trabajo sub-contratados respecto de los trabajadores “efectivos”.



reingenierías y las nuevas formas de organización basadas en el trabajo por “células”, se constituyen en herramientas corporativas fundamentales en la batalla empresaria por consolidar un nuevo orden laboral. En ese contexto, las formas discursivas empresariales se expresan en el nuevo gobierno de las agencias de “recursos humanos”, propiciando a través de certeros instrumentos de gestión su anclaje en el proceso de trabajo. Así, la nueva gestión de trabajo se traducirá en una nueva gestión de los ingresos, las movilidades y las carreras profesionales, y aceitará potentes dispositivos pedagógicos (Figari, 2004) para la re-profesionalización de los mandos.

El caso YPF-Repsol post privatización aporta un escenario analítico clave para comprender las implicancias de los procesos de racionalización en el uso y valorización del trabajo y en la subjetividad de los trabajadores. Es importante tener en cuenta que la privatización de la empresa no significó el acallamiento de la lucha y la organización para un conjunto importante de ex trabajadores de YPF, que nutrieron las acciones de resistencia organizadas frente a la devastación social y económica con el gobierno de Menem. Con la violenta racionalización de personal durante los '90 surgieron diferentes estrategias de resistencia que se articularon durante toda la década, aunque no lograron conformar una fuerza opositora al consenso privatista, en un contexto de retroceso de las conquistas obreras. Esas acciones de resistencia se canalizaron en organizaciones, lo que permitió dar continuidad a la lucha, fronteras afuera de la empresa⁷.

La privatización de YPF⁸ se consolidó sobre la base de un largo proceso que comenzó en 1989 con la transformación en sociedad anónima de la empresa hasta su venta total a capitales españoles en 1998. Sin embargo, vale aclarar que los procesos de racionalización más profundos y sistemáticos, caracterizados por una fuerte exclusión de la fuerza de trabajo, incorporación de nuevas políticas empresarias, re-negociación de convenios colectivos, etc., tuvieron lugar fundamentalmente en los primeros años de ese proceso, cuando el interventor era Ing. Estenssoro y la empresa aún estaba en manos del Estado. En este período, las doctrinas manageriales, tributarias de la hegemonía neoliberal/toyotista, dispuestas a eclosionar los sentidos arraigados del viejo orden, fueron rápidamente encauzadas con la pregnancia de la cultura managerial norteamericana. Lo que había que quebrar, antes que nada, eran, por un lado, ciertas conquistas logradas en el plano de las relaciones laborales, plasmadas en los convenios colectivos de trabajo, pero también, y sobre todo, configurar una nueva cultura

⁷ En la actualidad diferentes organizaciones confluyen en un proyecto político de re-estatización de empresas estratégicas que fueron privatizadas, donde la “recuperación” de los hidrocarburos se ubica en el primer plano. Tanto la agrupación Moreno, como la actual coordinadora Mosconi de Beriso, se sitúan en una continuidad de las luchas de finales de los '90 que hoy se expresan en la organización de un proyecto político (Figari; Palermo; Busto: 2009).

⁸ Si bien la privatización de YPF impactó en diferentes zonas donde se situaba la empresa, los territorios principalmente afectados fueron las ciudades que surgieron al ritmo de YPF y en donde la actividad petrolera se situaba en el centro de la estructura productiva. En este contexto, y como ejemplo emblemático, la ciudad de Comodoro Rivadavia se desarrolló en torno a la explotación petrolera.

La empresa estatal cumplió durante décadas un papel protagónico en la ciudad de Comodoro Rivadavia, que no se limitó sólo a un rol económico, sino que desempeñó un papel social, político y cultural fundamental. La privatización significó no solo la desarticulación de la estructura de productiva, sino que erosionó un entramado de representaciones que entrelazaba a los trabajadores y sus familias.



empresaria, lo que significó redefinir las técnicas disciplinarias anteriores. La estructura sindical apoyó el régimen que se instalaba, en un marco de exclusiones a través de retiros voluntarios, exacerbación de las formas de tercerización y consolidación de un núcleo estratégico de trabajadores asociados fuertemente con la necesidad de lograr un recambio eficaz entre los mandos.

En YPF Repsol, la “racionalización modernizante” se edifica sobre la base de un objetivo prioritario: “el cambio cultural”. La cultura corporativa en el período estatal había configurado, tras 90 años de existencia, un trabajador que se autodefinía “ypefeano” (Figari; Palermo, 2008). La nueva matriz corporativa requería no sólo convencer sino previamente generar ciertas condiciones para que la nueva cultura corporativa se asentara. Esas condiciones significaron, primero exclusiones sistemáticas y luego la proliferación de sofisticados dispositivos de control orientados a establecer, difundir y evaluar la consustanciación, de los trabajadores en las nuevas reglas de juego empresarias. En este escenario, la gestión por competencias, la profesionalización de los mandos y las evaluaciones de desempeño expresan la disputa empresarial por dar sostenimiento al nuevo orden empresarial. En las próximas secciones focalizamos el análisis en esas herramientas de gestión, en las cuales la gerencia de recursos humanos asume un papel estratégico.

Políticas empresarias y nuevos dispositivos de control

Las nuevas matrices corporativas operan centralmente sobre la gestión del trabajo y, en ese terreno, las gerencias de recursos humanos cobran protagonismo. Si embargo, resulta de importancia destacar que su accionar se entrama en forma estratégica con otras agencias que operan directamente sobre el re-diseño de procesos técnicos y de puestos de trabajo. En la empresa Repsol-YPF la instalación de un nuevo orden corporativo significó marchas y contramarchas y una especialización de las herramientas de gestión con potencialidad para transponer los nuevos principios de organización en la gestión de las carreras profesionales, los ingresos y las movilidades. La fisonomía que asumirá un nuevo orden profesional requiere ser interpretado a la luz de los dispositivos empresariales que pujan por dar base de sustento y sosteniendo a un nuevo orden corporativo y laboral. En el marco de estos procesos, aquello que se dirime es el sostenimiento de la hegemonía empresaria sobre el trabajo, batalla que se libra tanto en la esfera política-cultural como técnica-organizacional (Figari, 2007).

Los ajustes y re-definiciones de las políticas de gestión del trabajo, producto de los tensionamientos y los resquebrajamiento de los procesos hegemónicos, instauran una arquitectura empresaria que se consolida sobre la base de re-articular la dirección cultural y política con las bases materiales del proceso de trabajo.

Un dispositivo de política empresaria que pretende re-configurar el orden laboral se expresa en el sistema de Dirección Por Objetivos (DPO) implementado a inicios de los años 90 con la gestión Estensoro -interventor de YPF-, en forma previa a la privatización definitiva de la empresa, cuando aún el Estado nacional tenía la mayoría accionaria en la empresa.



La Dirección Por Objetivos, en tanto sistema estratégico de política empresaria, pretendía constituirse en un fuerte dispositivo de consenso, capaz de entramar a todos los trabajadores en función de las metas de competitividad y eficiencia.

“Las directrices de DPO (...) afecta a todos los niveles en la consecución de metas estratégicas y resultados anuales. DPO es clave para el éxito. Toda persona de la empresa deberá conocer y compartir los objetivos y metas que la organización exige y que se traducirá en compromiso con la misión y visión de la compañía y sus objetivos.” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF).

La dirección por objetivos buscaba fortalecer “la organización de todo el personal de la empresa en la coordinación y consecución de las metas de Repsol”. La misión y visión compartidas es más que un slogan, se requerirá por parte de los trabajadores que lo demuestren en la cotidianeidad del proceso de trabajo. Así, los dispositivos que miden los desempeños se multiplican y alcanzan a todos los niveles de la jerarquía⁹. Esto supone, en el nivel de los grupos de trabajo, distribuir entre los trabajadores recompensas salariales diferenciadas. Por ello, mediante la DPO, se buscaba asegurar la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, a la vez que era considerada como una forma de responsabilizar a los trabajadores, recompensándolos, si ponían en juego esta “colaboración”. Esta política de administración empresaria articulaba de forma escalonada, de acuerdo al plan estratégico de Repsol, objetivos corporativos vinculados a la actividad global del grupo empresario, objetivos de unidad y objetivos individuales.¹⁰

La Dirección Por Objetivos se inscribe en el marco de la “nueva cultura corporativa” basada en la “proactividad” de sus “empleados”. Aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos de la empresa serán valorizados en el ámbito de trabajo y beneficiados no sólo con “incentivos” salariales, sino también, en la planificación de rutas profesionales para puestos estratégicos:

“La promoción en Repsol YPF es un mecanismo de desarrollo y reconocimiento de personas orientado a asegurar en todo momento que los puestos de la compañía son ocupados por los mejores”. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF).

⁹ La dirección por objetivos se asocia sensiblemente a la revisión permanente del “desempeño”. Esta política se orienta a la identificación de “puntos fuertes” y “áreas de mejoras” de los “empleados”, que serán medidas en forma sistemática, y discutidas con los jefes inmediatos.

¹⁰ Los objetivos corporativos son los vinculados a la actividad global del grupo Repsol YPF que abarca a todos los trabajadores de la empresa. Si la empresa cumple con los objetivos pautados como grupo económico, los trabajadores reciben un “incentivo” que alcanza a todos los trabajadores de la empresa, en mayor medida a los puestos jerárquicos y progresivamente en menor medida hacia el resto de las categorías de trabajadores. Los objetivos de unidad de las direcciones son acordados con la gerencia de Repsol respectivamente para cada unidad. Además, cada persona debe cumplir con una serie de objetivos individuales que serán definidos conjuntamente con el personal con mando. Al finalizar el año se evaluará el aporte de cada empleado sobre la base de su cumplimiento con los objetivos propuestos. Con esta misma evaluación quedará determinado el porcentaje de retribución variable que se otorgará a cada persona y que será sumada a su retribución fija.



Así, el desarrollo y la gestión de las carreras profesionales no puede dissociarse de las nuevas pautas corporativas. En ese marco, el tensionamiento se expresará entre la valorización de los saberes corporativos y la depreciación de los saberes técnicos necesarios que son movilizados por los trabajadores en el proceso de trabajo. Cada vez, con mayor fuerza, la movilidad profesional se establecerá sobre la base de criterios que valorizan la sujeción al orden corporativo. Aquello que se disputa es el orden cultural/político delineando las bases de una nueva composición de la fuerza laboral.¹¹

Fisuras y ajustes en las políticas corporativas

La política de Dirección por Objetivo, la cual fuera implementada a comienzos de la década de los '90, se consolidó como la herramienta corporativa hegemónica de racionalización laboral. Sin embargo, esta política presentaba profundos desajustes que debían ser regulados.

El siguiente relato de un alto gerente de la empresa YPF Repsol nos aporta una clara idea del significado de las fisuras o "válvulas de escape" que la política empresarial de dirección por objetivos pone al descubierto:

"El DPO por ejemplo te pautaba como objetivo vender 10 litros de nafta. Ese año se vendía 15. Entonces al año siguiente se pautaban vender 12 litros...eso no es un objetivo desafiante". (Carlos, alto gerente de Repsol YPF, Sede central de Repsol YPF, Capital Federal).

Estos desajustes se juegan en la materialidad del proceso de trabajo. El relato de un supervisor de una empresa contratista, da cuenta de esta situación:

"El jefe de planta nos pone objetivos a las contratistas. "Tampoco te voy tirar a matar", me dice "por que no me sirve a mi". Los objetivos son que el personal de ustedes realice el catastro de salud anualmente, las revisiones médicas...El jefe de planta hace diez años que esta ahí, y le digo: "eso se hace". Me mira y me dice: ¿se hace?, "si se hace". "¿Ustedes hacen eso?". "Se hace, todas las contratistas lo hacen, por que si vos no tenes el examen de salud al día no entras a laburar... Me dice: "Ah bueno listo entonces ya esta". El tipo no sabía, esta pidiendo algo que ya se hacía". (Leandro. Supervisor de empresa contratista de la Refinería Repsol YPF en La Plata)

Para la dirección empresarial, la determinación de objetivos resulta insuficiente para controlar el encauzamiento de los objetivos corporativos, aquellos que pautaba la DPO.

¹¹ El proceso de racionalización que se llevó a cabo durante la década de los noventa, en un contexto de hegemonía de las políticas neoliberales y de claro debilitamiento del sector del trabajo, se realizó a través de distintas estrategias de política empresarial: retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas para los trabajadores, con el pago de altas indemnizaciones y cursos de capacitación que duraban aproximadamente un año. Durante este tiempo, el trabajador percibía normalmente su salario y beneficios sociales como si se encontrara en el puesto de trabajo. El personal despedido de YPF se organizó tomando distintas formas jurídicas -ya sea como sociedades anónimas, cooperativas o SRL-. Realizaban el mismo trabajo que antes hacían como trabajadores efectivos, ahora como personal subcontratado.



En este sentido, en el año 2006 se implementa la Gestión por Compromiso (GxC).¹² Este nuevo programa introducido primeramente en la administración central de la empresa y luego en las distintas áreas productivas localizadas en todo el país, pone bajo la lupa la forma en que se alcanzan los objetivos a partir de las funciones técnicas específicas que desarrollan los trabajadores.

Otro de los ajustes que plantea el sistema corporativo es la necesidad de diferenciar con claridad a los trabajadores en función del mérito. La DPO buscaba “medir” los comportamientos, pero, en los hechos, las evaluaciones de desempeño, según testimonios del alto mando, “no diferencian lo suficiente”. De esta forma, detrás de la función dialoguista que supuestamente se le asigna a los mandos, se juega un entramado más complejo que busca diferenciar a “los mejores entre los mejores”. Esta política es entendida por la empresa y en particular por el área que le da dinamismo, recursos humanos, como potenciadora de la responsabilidad de los empleados a la vez que se constituye en un mecanismo para ejercer una vigilancia estratégica con relación a las posibles desviaciones del nuevo patrón disciplinario:

“Repsol YPF está inmersa en esta corriente y dentro de ella se encuadra el último modelo adoptado por la compañía. Es la llamada GxC o Gestión por Compromiso, una herramienta que se basa en el diálogo entre jefe y colaborador (...) fija reglas de juego claras a la hora de marcar y evaluar objetivos, establecer un reconocimiento en función de méritos y fomentar el desarrollo profesional de las personas.” (CONNECTA N° 19 2006, Revista de difusión interna de Repsol YPF.).

“Ya no solo es importante la consecución de resultados, sino la manera en que estos se consiguen. No compartir con los colaboradores la información disponible sobre un proyecto en equipo, saltarse los valores éticos de la compañía para intentar conseguir alguna ventaja competitiva...son formas de alejarse de los comportamientos deseados por la empresa” (CONNECTA N° 19 2006, Revista de difusión interna de Repsol YPF.).

De esta forma, los “objetivos” resultan insuficientes para medir las “colaboraciones”. Asimismo, los “compromisos” requieren ser ponderados teniendo en consideración las modalidades a partir de las cuales las personas asumen y “realizan” esos compromisos.

En la GxC, a diferencia de la DPO, los programas explicitan la necesidad de “gestionar al capital humano” de forma individualizada, apelando a la autonomía y la iniciativa, comprometiendo más al “empleado” con su trabajo y redefiniendo el rol de las jefaturas. Al mismo tiempo se apela a la “colaboración” para cumplir con los objetivos del equipo. La forma de gestionar a la vez lo individual y lo colectivo señalará un importante desafío para los mandos, quienes deberán demostrar en forma cotidiana su “profesionalidad” y “compromiso” para administrar y gestionar la conflictividad derivada de las “normalizaciones y diferenciaciones”. De todos se espera la colaboración, pero, de todos se requiere la competencia para la “mejora continua” (Figari, 2007). El individualismo y la meritocracia se acompañan con fuerza con un discurso corporativo que aboga por la paz social y los objetivos compartidos.

¹² La Gestión por Compromiso conforma un paquete de políticas importadas que Repsol YPF compra a consultoras internacionales, en este caso a la Boston Consulting Group. Luego son adaptadas por las áreas de recursos humanos.



A partir del cambio de política empresaria, encarnada en la Gestión por Compromiso, se evidencia una nueva refuncionalidad del rol de los mandos en la empresa, ya que son quienes tendrán la responsabilidad de medir eficientemente los comportamientos y diferenciar el personal a su cargo. Estos trabajadores conforman los engranajes fundamentales para ejercer una vigilancia estratégica desde la materialidad del proceso de trabajo. Las tensiones y fisuras en el orden empresario se traducen en la exigencia de un rol más activo por parte de los mandos y en el ejercicio de un mayor control hacia sus subordinados, con relación a la forma en que se concreta el trabajo y a las precisiones que requiere el sistema corporativo para evaluar los desempeños.

La empresa construye criterios de valorización tendientes a vehicular el “cambio cultural”, desplazando sistemáticamente a quienes provenían del período estatal. Resultado de esta valorización surge una “cultura del joven profesional” con formatos de contratación y rutas profesionales específicas. El “cambio cultural” debe ser propiciado por los mandos, promoviendo así la implicancia de todos los trabajadores detrás de los objetivos de la empresa.

Las prácticas hegemónicas empresariales gobiernan en un escenario que demanda la multiplicación de sus “intelectuales orgánicos”. En tal sentido la formación del mando proclive a las nuevas metas corporativas, se torna una estrategia central para el orden empresario. Es decir, la profesionalización de los mandos (Figari, 2003) requiere ser interpretada teniendo en cuenta el alcance fundamental que cobra, ya que se deposita en ellos el sostenimiento de la hegemonía empresaria sobre el trabajo.

La gestión por competencias en la nueva matriz corporativa

En el contexto de una racionalización empresaria instrumentada en forma previa a la privatización se implementa en YPF Repsol la Gestión por Competencias. Evaluar “objetivos” y “compromisos” supondrá generar mediciones con relación a ciertos saberes que se espera sean movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Las definiciones corporativas de las competencias revisten una polémica no menor ya que definidas en el marco de las nuevas matrices corporativas requerirán también de una cierta tecnicidad para su especificación y evaluación.

Para la medición de las competencias existe un complejo sistema de evaluación que YPF Repsol pone en funcionamiento una vez por año en consonancia con la política de Gestión por Compromiso. Las evaluaciones son realizadas por el personal jerárquico y luego traducidas en planillas llamadas “evaluación de competencias”.

Podemos diferenciar dos grandes grupos de competencias que se tienen en cuenta en la empresa: las individuales y las grupales. Las competencias individuales se subdividen en generales-básicas y específicas. Las generales-básicas hacen referencia a un tipo de saber, desde el discurso oficial, relacionado con la capacidad del trabajador de “captar el mundo que los rodea, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observan, y actuar en consecuencia”. Estas capacidades supondrán la necesaria percepción del trabajador del mundo corporativo empresario, y de las exigencias que se derivan traducidas en una colaboración y disponibilidad que debe



demostrar en el día a día. En cuanto a las competencias específicas, la empresa considera valiosa la formación modular que permite fortalecer el aprendizaje de habilidades concretas en tareas específicas, adquiridas en distintos tiempos y principalmente a través de cursos dictados por la empresa. Estas habilidades concretas demandan la movilización de saberes técnicos que se desprenden de las propias exigencias de la instrumentación, por ejemplo, del sistema de mejora continua de la calidad.

Las competencias grupales, tienen relación directa con la capacidad de liderar un grupo o la capacidad de formar futuros trabajadores. En el caso de los mandos, es fundamental la formación de futuros profesionales con capacidad de mando que asegure la vitalidad de la normativa empresaria.

Las evaluaciones de desempeño deberán tomar en cuenta la definición de competencias clave y evaluar en consecuencia. La variabilidad salarial queda sujeta al puntaje alcanzado en las evaluaciones. Así se expresa uno de los jefes en una situación de evaluación:

“se destaca por generar una excelente cantera”, “dispone de sucesores para los puestos clave bajo su responsabilidad además del suyo”, “impulsa cambios y ayuda a otros a entender y aceptar el cambio” (Ejemplo de competencias evaluadas en planilla de evaluación de YPF Repsol).

El sistema de evaluaciones de las competencias en consonancia con la nueva política Gestión por Compromiso, busca premiar a los “mejores”, diferenciando entre aquellos que no reúnen tales condiciones. En tal sentido se van estableciendo cuales son las actitudes premiadas y cuales sancionadas, delineando un comportamiento ejemplar:

“Esto solo repercute en la remuneración variable, no repercute en la movilidad aunque debería...El GxC sirve para hacer los Ranking, para descubrir al mejor de mejores y promover el talento...no hay que quedar bien con todo el mundo, hay que gestionar a las personas y premiar a los mejores... Acá en mi área, para premiar al talento y realmente premiar al que resuelve todo y es proactivo...Hay quienes reciben cero...La idea es premiar en comportamiento proactivo y castigar a los que no lo son.” (Carlos, alto gerente de Repsol YPF, Sede central de Repsol YPF, Capital Federal).

A tal punto se busca significar comportamientos ejemplares que desde las áreas de recursos humanos se pautan los porcentajes para establecer la curva de resultados de los “buenos, muy buenos y malos”:

Para armar la curva los resultados están dados de antemano, porque recursos humanos les obliga a obtener el siguiente porcentaje: el 65% recibe un puntaje de “bueno”; el 25% de muy bueno”; y el 10% tiene que recibir un puntaje “malo”.

“Yo le dije a mi jefe: “no tengo ninguno que sea malo, son todos buenos”, porque a mi solo me interesan las habilidades técnicas. Me contestó: “bueno, entonces poné a los más malos de los buenos” (Rolando, gerente de Repsol YPF, sede central)

Las competencias deben ser visibles para la administración, es decir, que se sepa cuáles son las habilidades concretas que suponen; en segundo lugar, deben poder ser medibles y evaluables. Los sentidos corporativos que subyacen en las competencias definidas requieren de toda una tecnicidad para su identificación, capacitación y evaluación.



La gestión por competencias expresa la disputa por la nueva puesta en valor del trabajo (Lichtenberger, 2000). Junto a otras herramientas de gestión empresarial encauzan los sentidos corporativos y los mecanismos de contralor de los comportamientos. Detrás de la gestión por competencias se juega también la invocación empresarial por un “cambio cultural”, que, en definitiva, pretende configurar nuevas subjetividades. De esta forma se teje un potente mecanismo de disciplinamiento y control de la fuerza de trabajo dirigido a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores (Gaudemar, 1991). Cabe destacar que la Gestión por Compromiso requiere operar directamente sobre los saberes movilizados por los trabajadores. Si las Gestión por Compromiso pretende evaluar las formas en que se concreta el trabajo, demandará entonces afinar los instrumentos de evaluación que se orientarán hacia la especificación de saberes y la modalidad de organización del trabajo. En este contexto se puede comprender la articulación nodal entre la gestión por Compromiso (en tanto política empresarial corporativa directriz) y la gestión por competencias que opera directamente sobre la naturaleza de los saberes exigibles.

Valorización del saber: el mando en disputa

Las competencias deben encarnar primariamente en los jóvenes profesionales, y en general en los mandos, quienes serán los encargados de evaluar el ajuste a las nuevas prescripciones corporativas. La disputa en el campo saber/poder queda expuesta en un marco que pugna por una nueva composición de la fuerza laboral que alcanza todos los niveles jerárquicos. No obstante, un tensionamiento clave se expresará entre quienes con una experiencia acumulada de trabajo (que podían ascender a puestos con mando por medio de la carrera interna) son a la vez requeridos y depreciados.

Durante el mes de diciembre de 2007¹³ se implementó en Repsol YPF Comodoro Rivadavia una profunda reestructuración en el nivel de las políticas empresarias que reacomodó la estructura jerárquica, removiendo de los altos puestos a aquellos trabajadores mayores de 45 años:

“Con la nueva estructura [reestructuración ocurrida en diciembre] todos los que estaban arriba los mandaron abajo y los que estaban abajo los mandaron arriba...quieren jefes de menos de 45 años. Mas de uno se creía que era dios, ahora se quiere morir” (Oscar, Geólogo tercerizado por Repsol YPF).

“la experiencia no es valorada por la empresa...La política de hoy es tener jefes de menos de 45 años”. (Víctor, Geólogo efectivo de Repsol YPF, Comodoro Rivadavia).

El geólogo del último relato sufrió durante el mes de diciembre una modificación fundamental en las condiciones de trabajo. Antes de la reestructuración contaba con trabajadores a su cargo. A partir de la reestructuración es separado del puesto con

¹³ La tarea etnográfica llevada a cabo en la ciudad de Comodoro Rivadavia durante el año 2007 en las oficinas de Repsol YPF, nos permitió visualizar una profunda transformación en la gestión y organización del trabajo y el impacto que suscitó en trabajadores profesionales con alta experiencia acumulada. Todos los relatos de entrevistas plasmadas en el trabajo fueron realizados en las mismas oficinas de Repsol YPF de Comodoro Rivadavia, particularmente a geólogos e ingenieros.



mando, el cual pasa a ser ocupado por un geólogo más joven. Así se expresa el geólogo afectado en su situación de trabajo con relación al joven que hoy ocupa el puesto jerárquico:

Pregunta: *"¿pero no tiene experiencia y esta en la jefatura?"*.

Respuesta: *"bueno...yo no dije eso, no dije que no fuera capaz. Es muy capaz en su trabajo [me comenta de forma nerviosa]. Cabe aclarar que esta entrevista la estábamos realizando en la oficina donde se encontraba el resto del equipo de trabajo y cualquiera podía oír la conversación] lo que dije es que la empresa no valora la experiencia, sino la juventud."* (Víctor, Geólogo efectivo de Repsol YPF, Comodoro Rivadavia).

Por otra parte, desde la perspectiva de los jóvenes profesionales, la reescritura de las jerarquías se justifica en relación con las nuevas estrategias empresarias acordes con los "nuevos tiempos" y con un recambio generacional necesario para el cual, consideran, se han preparado.

Pregunta: *"¿A que se debieron los cambios en diciembre?"*

Respuesta: *"Fue una re orientación estratégica. Por eso se hizo un cambio de estructura. Este cambio vino de Buenos Aires. Esta reestructuración fue a nivel país."*

P: *"¿Por que piensas que te eligieron a vos en este puesto?"*

R: *"Por el tema de la edad. Mi generación se preparó para el cambio"*

P: *"¿Y por que hay gente contratada que no es efectiva de la empresa?"*

R: *"Por la edad. Recontrata gente por fuera de la estructura por la edad que tienen". Mi generación se adaptó más al perfil que están buscando. Se relaciona con las competencias que están en juego"* (Adrián, se incorporó a Repsol YPF, Comodoro Rivadavia en el 2001 y a partir de la reestructuración de diciembre de 2007 ocupa un puesto de jefatura).

En este relato se alumbran varios sentidos que hacen a la nueva configuración del espacio del trabajo. Por un lado, las políticas empresarias de YPF Repsol no se circunscriben a una región, sino que se implementan en diversos territorios donde se despliega su accionar. En el plano de la subjetividad, desde la percepción del geólogo, su lugar en el puesto de mando se encuentra legitimado al pertenecer a una generación preparada para tales desafíos. También se legitima la tercerización de trabajadores con la justificación de la edad como símbolo de envejecimiento e inadaptabilidad a las exigencias.

Muchos trabajadores con gran experiencia acumulada son "externalizados" del escenario de disputa con relación al desarrollo de carreras y del acceso al mando. No obstante, su actual situación de profesionales altamente calificados y tercerizados deja al descubierto en qué medida esos saberes de los cuales son portadores, siguen siendo utilizados por la empresa.

A través de uno de los geólogos entrevistados podemos reconstruir una trayectoria laboral que expresa los procesos que vivieron gran parte de los profesionales de la etapa estatal:

"Estuve en varias jefaturas durante la etapa estatal, hasta llegar a la jefatura de área [la jefatura de área condensa diferentes yacimientos que a su vez incluyen distintos pozos de extracción]...En el 92 hubo una fuerte reestructuración y me retiré con dignidad...estuve dos



años viajando... y en el 94 me llamaron de nuevo, pero como contratado. Me fui en el 92 y volví en el 94. Yo hago recuperación secundaria y necesitan gente con experiencia para este trabajo...Recuperación primaria quiere decir que se extrae petróleo de las capas nuevas, son las primeras extracciones de petróleo. En la recuperación secundaria se extraen los restos de petróleo que quedaron luego de la primaria... me necesitan, nadie sabe hacer lo que yo hago" (Oscar, Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia).

Los relatos referidos antes son de profesionales con una amplia experiencia de trabajo en la empresa. El cambio en las condiciones de empleo, y su actual situación de tercerizados los excluye en la disputa por puestos con mando. Está en juego tanto el reconocimiento de la experiencia como la necesidad empresaria de contar con trabajadores dúctiles y que demuestren adhesión a los objetivos de eficiencia y productividad de la empresa.

Pregunta: *"¿Hay más profesionales en tu situación de contratado?"*

Respuesta: *"Casi todos los que se fueron volvieron por que necesitaban gente con experiencia. Cuando nos fuimos nos decían que no servíamos, ahora nos necesitan".*

P: *¿Y por que piensas que se hizo esta reestructuración en diciembre, cambiando a todos los que estaban en puestos jerárquicos?"*

R: *"Yo pienso que toman gente joven por que si se van y venden todo las indemnizaciones les costarían menos. La experiencia se contrata a través de intermediarios". "Por eso es que tienen que buscar gente de antes". (Oscar, Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia).*

Este relato nos brinda elementos que evidencian cómo fue vivida la privatización desde el plano de la subjetividad de los trabajadores. Se expresan aspectos de una historia de vida que re envía a la exclusión sistemática de trabajadores en los años '90 y a la desconfianza hacia un mercado de trabajo volátil por parte de aquellos con más edad.

Detrás de los dispositivos de control corporativos que se implementan se dirime un nuevo patrón de disciplinamiento que cobra expresión en la disputa entre viejos y nuevos trabajadores, y también entre trabajadores efectivos y tercerizados.

Para el caso de los profesionales tercerizados la experiencia es utilizada, pero depreciada en la disputa por el mando. Lo que está en juego son, en definitiva, las adhesiones y los consentimientos que colocan la cuestión cultural en la base de la discusión política, y en la posibilidad de re-construir un accionar colectivo de resistencia.

Conclusiones

El proceso de racionalización llevado a cabo en la empresa YPF Repsol expresa la disputa por dar sostenimiento a la hegemonía empresaria sobre el sector del trabajo. Las exclusiones sistemáticas de trabajadores, la precarización de las condiciones de empleo a través de las formas de tercerización que se extreman, y la variedad y sofisticación de los dispositivos de control empleados, configuran un escenario donde la consecuencia directa es la fragmentación del colectivo de trabajo y la búsqueda de un nuevo disciplinamiento de la fuerza laboral.



Los instrumentos de gestión utilizados para sostener la nueva dirección empresaria adjudican un papel estratégico a la gerencia de recursos humanos que vehiculiza los nuevos sentidos corporativos que deberán ajustarse a los parámetros de eficiencia y productividad dispuestos. Las herramientas de gestión empresariales se especializan y articulan entre sí con el fin de fortalecer la nueva matriz corporativa que opera centralmente en la gestión del trabajo. Así, la dirección por objetivo, la gestión por compromiso y la gestión por competencias gobiernan en un espacio de trabajo signado por las nuevas directrices corporativas y las mediciones de las colaboraciones.

La disputa por provocar un “cambio cultural” se traduce también en los cambios fundamentales en los criterios que juegan en el reclutamiento y movilidad profesional, definiendo un nuevo contexto que busca la profesionalización de los mandos. La cultura empresaria de la ex empresa estatal transparentada en los trabajadores de más antigüedad, muchos de ellos con una amplia experiencia de trabajo y que ocupaban puestos de responsabilidad con mando, son desplazados sistemáticamente por jóvenes profesionales que demuestren adhesión a los nuevos objetivos empresarios. El mando se encuentra interpelado en un escenario que busca perfiles capaces de aplicar aquellos dispositivos de control de desempeño, identificando entre sus subordinados la “desviación de los comportamientos”, generando sanciones y premios que se traducen en modalidades de variabilidad salarial.

Nuestro artículo pone en evidencia cómo la experiencia acumulada por parte de profesionales portadores de saberes complejos sigue siendo utilizada por parte de la empresa, si bien, en un contexto donde las condiciones de empleo se precarizan. Es decir, muchos trabajadores altamente calificados procedentes de la ex empresa estatal son re-contratados para desarrollar las mismas funciones técnicas pero bajo condiciones de trabajo diferentes. Estos trabajadores, ahora tercerizados, son quienes serán reemplazados por jóvenes profesionales en los puestos con mando. Lo que está en juego es el nuevo patrón disciplinario que impera en la empresa, y la búsqueda de nuevos agentes que sean eficaces transmisores y evaluadores de la nueva cultura empresaria. La “gestión por compromiso social”, la “gestión por competencias”, y la “profesionalización de los mandos” se constituyen en instrumentos claves control corporativo para edificar una cultura empresaria sobre la base de la reificación del conflicto capital-trabajo y el disciplinamiento de los trabajadores.

La desnaturalización de las prácticas hegemónicas empresarias, poniendo en evidencia los dispositivos de control empleados, así como las fisuras que dejan entrever esas prácticas, aporta elementos de análisis valiosos para la resistencia y la organización colectiva de los trabajadores.

Bibliografía

ANTUNES, RICARDO: **Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y negación del trabajo.** Ed. Herramienta, Argentina, 2005.

FIGARI, CLAUDIA: Los jóvenes profesionales y la formación del mando en el nuevo orden empresario: agencia simbólica e itinerarios de profesionalización emergentes. En: **6to**



Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, organizado por Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 13 al 16 de agosto de 2003 Publicado en CD.

FIGARI, CLAUDIA: **Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario: Dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes**, Tesis Doctoral, Facultad Filosofía y Letras, UBA, 2004.

FIGARI, CLAUDIA: Competencias, mejora continua y pedagogía empresaria: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional. En **V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: "Hacia una nueva civilización del trabajo"**, ALAST, Montevideo, 18, 19 y 20 de abril, 2007.

FIGARI, CLAUDIA; PALERMO, HERNÁN M.: *"Producción y reproducción de sentidos en el enclave petrolero de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut"*, en: **Revista Trabajo**, UAM, México, 2008.

FIGARI, CLAUDIA; PALERMO, HERNÁN M.: *"Disciplinamiento laboral, precarización y subjetividades en la industria petrolera"*, en: **Seminario de CLACSO Internacional: Trabajo, Identidad y Acción Colectiva**, 18 y 19 de septiembre, Escuela Nacional Sindical, Medellín, Colombia, 2008 b.

FIGARI, CLAUDIA; PALERMO, HERNÁN M.; BUSTO, CRISTIAN: *"Construcción de hegemonía, organización y resistencias, en el proceso de privatización de YPF"*, en: **Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina**. Lenguita, P. y Montes Cató, J., comp. El Aleph, Argentina, 2009.

GAUDEMAR, J. P: **El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica**. Ed. Trolta, Madrid, 1991.

LEITE LOPEZ, J.: **Cultura e identidad operaria. Aspectos da cultura da classe trabalhadora**, Río de Janeiro, UFRJ-PROED, Marco Zero, 1987.

LICHETENBERGER, YVES: **Competencias y calificación. Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación**. Documento PIETTE CONICET, noviembre.

LINHART, DANIELLE: **La modernización en las empresas**, Asociación Trabajo y Sociedad, 1997.

LINS RIBEIRO, G.: (2006): **La capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia**. Antropofagia, Buenos Aires, 2000.

MARQUEZ, DANIEL: *"Crisis Ocupacional y programas para la generación de empleos: Algunos indicadores para en análisis de Comodoro Rivadavia"*, en: Salvia, A. Y Panaia M. (comp.), **La Patagonia Privatizada**. Colección CEA - CBC, Bs. As, 1997.

MONTES CATÓ, JUAN: *"La configuración del poder en los espacios de trabajo: dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores"*, en: **Sociología del Trabajo**, N° 54, España, 2005

MOURNIER, A.: **The three logics of skills. Acint working paper number 66. University of Sidney**. Mimeo, 2001. Traducción al castellano: Ana Drolas.

NEIBURG, F.: **Fábrica y villa obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento**, Buenos Aires, CEAL, 1988.

PALERMO, HERNÁN M.: *"Todos se acuerdan de YPF estatal. Proceso de privatización de YPF y transformaciones laborales"*, en: **Cuadernos del Instituto Nacional de Antropología Pensamiento Latinoamericano**, nro. 21. Buenos Aires, Argentina.

PALERMO, HERNÁN M.: *"Aunque no lo veamos, el sol siempre está. Re-discusión entorno a la problemática del Estado"*, en **Revista Theomai Estudios sobre Sociedad y Desarrollo**, Editorial, nro 17, Argentina, 2008. http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO17/Editorial_17_.pdf



PALERMO, HERNÁN M.: *“Del estado empresario al experimento neoliberal: De la privatización de YPF a la organización de “Ypefeanos”, en: Realidad Económica número 239.* Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, 2008.

SALVIA, AGUSTÍN: *“Crisis y reestructuración de complejos mineros: estudio de dos sistemas regionales patagónicos”, en: Salvia, A. Y Panaia M. (comp.), La Patagonia Privatizada.* Colección CEA - CBC, Bs. As, 1997.

RIVERO, CYNTHIA: **Entre la comunidad del acero y la comunidad de María: un análisis antropológico sobre los avatares sociopolíticos de San Nicolás.** Ed. Antropofagia, Bs. As., Argentina, 2008.

SOUL, JULIA: Nueva cultura organizacional y prácticas obreras. Apuntes sobre la dinámica de la reconversión productiva en la siderúrgica, En **Sextas Jornadas Rosarinas de Antropología Sociocultural, Argentina, 2003.**

SOUL, JULIA: *“Poder Estatal y Resistencias Sociales”, en: 8º Congreso Argentino de Antropología Social, Salta Argentina, 2006.*

THWAITES REY, MABEL: **Ajuste estructural y privatizaciones en la Argentina de los '90. (O como achicar el Estado no es agrandar la Nación).** Tesis Doctoral, Facultad de Derecho, UBA. Mimeo, 2001.

VON STORCH, MARÍA VICTORIA: *“El impacto social de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia”, en Estudios de Trabajo Número 24,* ed. ASET, Julio/Diciembre, 2002.

Fuentes secundarias

Convenios colectivos de Trabajo: 23/75- 30/90- 90/93- 223/97- 450/01- 73/2005.

Programas de políticas Corporativas de Recursos Humanos de Repsol YPF.