

“TODOS SE ACUERDAN DE YPF ESTATAL”  
PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE YPF Y TRANSFORMACIONES LABORALES

Hernán M. Palermo\*

RESUMEN

En el presente trabajo analizamos el proceso de privatización de la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), la mayor empresa que tuvo el Estado argentino. De esta manera abordamos el proceso de *modernización empresarial* que afectó no solo las relaciones laborales, sino que, transformó los espacios de representación de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE

Privatización- modernización empresarial- trabajadores

ABSTRACT

The present paper is centered on the study of the privatization process in YPF, the biggest company that the Argentine state have had. We tackle the business modernization process that affected not only the work relationships, but also the workers representation spaces.

KEYWORDS

Privatization - business modernization - workers

INTRODUCCIÓN

El profundo proceso de reconversión neoliberal y reforma del Estado, iniciado en la Argentina después de la crisis del petróleo de 1973 (Borón 2004), y llevado hasta sus límites durante la década de los 90, tuvo como uno de sus ejes principales la privatización de las empresas públicas productoras de bienes y prestadoras de servicios.

Esta reestructuración solo fue posible gracias al rol activo del Estado, llevado a cabo a partir de la década de los setenta y fundamentalmente durante la década de los noventa.

En este contexto, se implementó un proceso de reestructuración que involucró cambios técnicos, incorporación de nuevas *tecnologías de gestión* (Novick 1991), cambios organizacionales y una completa reorganización de las políticas laborales. El objetivo era llevar a una situación de eficiencia y rentabilidad a las empresas estatales, y en especial a YPF, como condición previa a su privatización, para así capturar el interés de los potenciales inversores.

Este profundo proceso de cambio en el interior de las empresas, reconfiguró los espacios propios de representación de los trabajadores erosionando el poder de los sindicatos. Particularmente en el caso de YPF, la *modernización empresarial* (Dombois y Ludger 1993; Figari 2003) no solo deterioró el poder de negociación del SUPE (Sindicato Unido Petrolífero del Estado) frente a la empresa, sino que, socavó la legitimidad del sindicato entre los propios trabajadores como espacio de representación.

La *modernización empresarial* en YPF comenzó en los 90, luego del decreto 2778—el decreto disponía la conversión de YPF a Sociedad Anónima—, y la puesta en marcha de un “Plan de Transformación Global” elaborado para el sector por José Estenssoro, empresario petrolero privado.

En la primera etapa de transformación inaugurada por el ingeniero Estenssoro, y la más profunda, no solo se incorporaron nuevas *tecnologías de gestión* o administración empresarial, las cuales modificaron el plantel de trabajadores en número y composición, sino que se puso en funcionamiento un plan de reprofesionalización de los puestos de mando como principal pilar de la *modernización empresarial*.

En primer lugar, el objetivo del presente trabajo es reconstruir el proceso de privatización de YPF. A partir de aquí realizaremos un análisis sobre el rol del sindicato en la privatización, para luego aproximarnos a la configuración de la arquitectura de las políticas empresarias en la empresa petrolera. En los comentarios finales, situaremos la mirada sobre las tensiones sociales que surgieron a partir de la privatización.

PRIVATIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE YPF

La empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales, aunque compartía rasgos con otras empresas estatales, siempre presentó características particulares y únicas. En primer lugar, le concierne la explotación de un recurso natural no renovable, insumo básico para el abasteci-

\* CONICET, hernanpalermo@yahoo.com.ar

miento energético a partir de principios de siglo XX, convirtiéndose así en un producto estratégico determinante para este sistema capitalista. En segundo lugar, YPF involucró a lo largo de la historia argentina, mucho más que intereses puramente económicos, puesto que a partir de esta empresa se construyeron diferentes polos petroleros a lo largo del territorio nacional y se desarrolló una política por parte del Estado de poblamiento o “conquista” del interior del país. Si bien esto ocurrió con otras empresas estatales, nunca fue a la escala de YPF. La empresa fue utilizando todos los recursos que tenía, (económicos, sociales y culturales) para legitimar un orden social, político y económico. De esta forma fue convirtiéndose en la empresa estatal de “bienestar” por excelencia. A través de ella, el Estado distribuía las riquezas en forma de trabajo con salarios altos, vivienda, servicios de salud y de recreación; con una fuerte impronta nacionalista.

Además, a principios de la década de los noventa, a causa de las políticas monopolistas, YPF se había desarrollado de tal manera que resultaba la empresa estatal de mayor tamaño, manejando un volumen de venta de cuatro mil millones de dólares y ocupando el cuarto lugar entre los mayores empleadores del país captando el 13% de los trabajadores públicos (Balazote y Radovich 2000, 2002).

Desde el descubrimiento del petróleo y la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en 1922, el debate por la explotación y comercialización de este recurso fue tomando diferentes tonalidades a lo largo de los distintos gobiernos. Intentos de apertura privada de ciertos eslabones del proceso de producción de petróleo colisionaron con oposiciones nacionalistas y estatistas, hasta su privatización en los 90.

Con la irrupción del gobierno militar en 1976, se inauguró un verdadero proceso de vaciamiento de YPF. El sistema consistió en implementar, tras sucesivos decretos, la privatización periférica de numerosos servicios, el despido de trabajadores y la persecución a sectores populares (Azpiazu 2002) que obstaculizaban los proyectos del gobierno de facto. Consecuentemente, se procedió a la adjudicación directa a empresas privadas de importantes yacimientos en explotación sin compensación alguna. De esta manera, se favorecieron los intereses de antiguas compañías de servicios petroleros como Bidas y Pérez Companc.

A partir de la dictadura militar, se hizo frecuente la aparición de los contratos con empresas privadas de perforación, terminación y reparación de pozos, a precios muy superiores a los costos que, por igual tarea, realizaba YPF, e incluso con notorias deficiencias técnicas. Por otro lado, los contratos favorecían notoriamente a las empresas privadas, en caso de conflictos entre las empresas y

el Estado. De esta forma se sumaron otras compañías a la actividad, en muchos casos sin experiencia en el tema. Por otra parte, las políticas de los sucesivos gobiernos llevaron a YPF a un fuerte proceso de endeudamiento. La deuda de la empresa había crecido de trescientos veinticuatro millones de dólares en 1975 a cinco mil setecientos millones en 1983 debido a las diversas utilidades que se realizaban con fondos de YPF<sup>1</sup>. Los contratos que YPF firmaba con empresas privadas significaban, en general, fuertes beneficios para ese sector. Muchos contratos permitían que las empresas privadas trabajaran en zonas más pobladas, y por ende con menores costos, y se dejaba a YPF en regiones periféricas en donde los costos eran mayores. Además, los activos de la empresa, en muchas ocasiones se usaban para cubrir déficit de otras empresas estatales. Estas políticas llevaron a YPF, en las postrimerías de la dictadura militar, a un importante déficit, con un patrimonio neto negativo.

En 1983, cuando Alfonsín asume la presidencia de la Nación, YPF era una empresa gigantesca con un enorme déficit. En los años ochenta era la empresa argentina más grande y se ubicaba cuarta entre las latinoamericanas, por sus ventas. Sin embargo, acumulaba a finales de la década, un déficit de alrededor de cuatro mil millones de dólares, equivalente al 70% de sus ventas, y una deuda externa de 5.400 millones de dólares. En 1985, el presidente Alfonsín anunció en Texas el lanzamiento del Plan Houston, con el propósito de atraer capital privado a participar de la explotación del petróleo. Sin embargo, hacia 1988, la situación financiera de YPF había empeorado, y el Petroplán, otro plan que abría licitaciones a capital privado, había sido suspendido debido a las protestas de varios sectores del radicalismo que lo criticaron duramente.

A pesar de los intentos de apertura privada en distintos eslabones de la explotación petrolera, la privatización tuvo su primera expresión concreta en 1990, con la conversión de YPF a Sociedad Anónima y el “Plan de transformación global”.

Los principales instrumentos de estas políticas fueron la privatización de las reservas, la profunda racionalización de personal, la desregulación de los precios, la eliminación de trabas al comercio exterior, la reducción de alcuotas impositivas a los combustibles y la privatización de YPF. Cabe señalar que hasta la desregulación de los noventa, los contratistas de YPF no disponían del petróleo libremente, ya que debían entregarlo obligatoriamente a la empresa estatal, y tampoco las refinerías privadas podían comprar libremente el petróleo para elaborarlo.

La designación del ingeniero José A. Estensoro al

<sup>1</sup> Era una práctica común la de utilizar los fondos de la empresa para cubrir deudas del Estado.

frente de YPF S. A. tuvo un alto contenido simbólico, ya que se trataba de un empresario petrolero privado, con reconocida simpatía hacia las ideas liberales y estrechos lazos con la comunidad de negocios locales e internacionales (Margheritis 1999) y una fuerte formación académica en los Estados Unidos, siendo egresado del Rensselaer Polytechnic en Troy, Nueva York.

El plan elaborado por Estenssoro, con relación a las políticas de gestión, comprendía dos pilares fundamentales que debían llevarse a cabo previamente a la privatización final de la empresa. En primer lugar, para la *modernización empresarial*, debía transformarse y debilitarse la intervención del sindicato en las decisiones propias de la empresa, en lo concerniente a las políticas de gestión y la conflictividad laboral. En segundo lugar, y como eje del proceso de modernización, se puso en funcionamiento un plan de reprofesionalización de los puestos de mando.

El proceso de racionalización de personal 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 poder sindical, se realizó a través de distintas estrategias de política empresarial. El número de empleados pasó de un plantel de cincuenta y un mil personas en 1990 a diez mil seiscientos en 1993.

En primer lugar, se puso en marcha un plan de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas para los trabajadores que ya no eran necesarios para la empresa, con el pago de altas indemnizaciones. A esta primera etapa de racionalización de personal se adhirieron un gran porcentaje del personal de YPF, ya que, según ex trabajadores, “*eran retiros voluntarios obligatorios, que firmabas sí o sí*” (Ex trabajador de YPF de la antigua flota naval de la empresa).

Por otra parte, los cursos de capacitación constituyeron la antesala del despido del trabajador. Con esta política se alejaba de forma definitiva al trabajador del ámbito de trabajo. De esta manera, el trabajador estaba en condiciones de elegir entre diversos cursos de capacitación para los que la empresa afrontaba todos los gastos requeridos. Los cursos duraban aproximadamente un año, y durante este tiempo, el empleado percibía normalmente su salario y beneficios sociales como si se encontrara en el puesto de trabajo. El discurso oficial que justificaba a los cursos era que los despedidos se pudieran insertar nuevamente en el mercado laboral.

Los cursos de capacitación fueron muy heterogéneos, desde panadería, computación y pantalonería, “hasta cursos de aviación”<sup>2</sup>. Claramente, se trataba de oficios y cursos que no reflejaban una capacitación orientada a las

exigencias de un mercado petrolero, altamente competitivo y demandante de mano de obra profesional. Parte de las consecuencias de una deficitaria política de inserción laboral para los trabajadores despedidos fueron, en general, el fracaso de distintas experiencias cuentapropistas que se multiplicaron en las distintas zonas donde la empresa estatal ejercía su influencia. Esto fue producto de la combinación de la crisis laboral y económica, la inexperiencia en emprendimientos comerciales, la desesperación por la pérdida del empleo, la saturación de una oferta que no podía ser absorbida por la demanda.

“*Cuando me fui hice mil cosas. Tuve el primer taxi de Berisso*” (ex trabajador de YPF, Refinería La Plata).

Los emprendimientos fueron una salida de los trabajadores frente a la inminente reestructuración de la empresa. El personal despedido de YPF se organizó tomando distintas formas jurídicas –ya sea como sociedades anónimas, cooperativas o Sociedades de Responsabilidad Limitada– para ofrecer el mismo trabajo/servicio que antes hacían desde el interior de la empresa, pero ahora como personal subcontratado. Mayoritariamente, estos emprendimientos fueron impulsados por ex personal de mantenimiento, en el cual el SUPE jugó un rol importante en su organización. En un principio, YPF les aseguraba una subcontratación de dos años, y luego entrarían en la ley de la “libre competencia”.

Pasado el tiempo estipulado de contratación, estos emprendimientos quedaron en su mayoría sin efecto, ya que debieron participar en procesos licitatorios con empresas más competitivas, mejor capacitadas tecnológicamente, frente a su inexperiencia en materia empresarial.

“*¿Y los trabajadores hicieron empresas contratistas?*”

“*¿Sabés qué fue eso? Engaña pichanga fue eso. Porque le daban la opción, pero qué pasa, ¿con quién tenés que competir? Con empresas multinacionales, que van a poner, listo y se terminó*”. (Extracto de entrevista a ex trabajador de YPF).

A estas políticas de racionalización de personal que, en general, se utilizaron a lo largo de las dependencias y refinerías de YPF, se suma el caso particular de la Refinería La Plata y el despido forzoso de lo que todos los trabajadores llaman “*La Gran Echada*”. En 1991 el sindicato de Ensenada convoca a un paro nacional de actividades debido a un conflicto en la refinería de Salta. Este hecho, una de las últimas movilizaciones masivas convocadas por el sindicato, tuvo un alto acatamiento entre los trabajadores. Luego la huelga es declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo de la Nación, y al día siguiente a la movilización, son despedidos aproximadamente mil quinientos trabajadores.

“*De un día para otro, nos levantamos a la mañana, vamos a trabajar, y llego a la puerta de la destilería, y no*

<sup>2</sup> Entrevista a un gerente de la Refinería La Plata.

*sé... hay huelga. Como yo, la mayoría no entendía por qué había una huelga. Y es más, bueno... y hay huelga, viste por lo menos antes eso era así. Si hay huelga, hay huelga, después discutís. Pero había huelga y nos quedamos en la puerta charlando, no entendimos bien por qué.*" (ex trabajador de YPF La Plata, despedido en la Gran Echada)

Si bien la privatización de YPF afectó la zona de Berisso, Ensenada y La Plata<sup>3</sup>, los territorios mayormente afectados fueron las zonas que surgieron al ritmo de YPF con carácter de enclave –Cutral Có y Plaza Huincul, Tartagal y General Mosconi, Comodoro Rivadavia– y en donde la actividad petrolera se situaba en el centro la estructura productiva.

#### EL ROL DEL SINDICATO

Para gran parte de los trabajadores de YPF, referirse al sindicato implica valores y sentidos referidos a una historia de "traición" y arreglos "a espaldas" de los trabajadores.

Esta mirada negativa sobre el sindicato es apreciable en los relatos que registramos, no solo de ex trabajadores de la época estatal, sino en las nuevas incorporaciones del período Repsol. La legitimidad del sindicato entre los trabajadores se encuentra erosionada por esta valoración. Particularmente, estos sentidos hacia el SUPEH (Sindicato Unido petroleros e Hidrocarbúricos) se acentúan en la filial Ensenada, donde se le adjudica cierta complicidad por parte de los dirigentes que conducían aquella filial, en el episodio de la "La Gran Echada".

Las reformas producidas durante la hegemonía de las políticas neoliberales, debilitaron visiblemente el poder y el accionar del SUPE. Esta pérdida de poder se observa claramente en las sucesivas renegociaciones de los convenios colectivos durante los noventa, que operaron cambios que resultaron desfavorables, desde el punto de vista de las condiciones históricas y de los derechos logrados por los trabajadores del petróleo en nuestro país.

Este sindicato, con una fuerte imbricación peronista, fue en épocas anteriores un importante espacio de solidificación de conquistas y reivindicaciones concretas para los trabajadores del petróleo.

Con la asunción de Carlos Menem, la mayor parte de los sindicatos reestructuraron sus políticas de acción frente a las inminentes reformas estructurales impulsadas desde el Estado. De esta manera, los sindicatos burocráticos produjeron su propia reconversión hacia "sindicatos de negocios". En el caso del SUPE, este apoyó las reformas neoliberales y, específicamente, la privatización de YPF.

El Sindicato Único de Petroleros del Estado asumió un

rol activo en el proceso de reorganización y privatización de la empresa, en el marco más general de la alianza de carácter privatista entre los sindicatos y el Partido Justicialista.

El sindicato convalidó el programa de cambios impulsado por el gobierno de Carlos Menem<sup>4</sup>, argumentando la inevitabilidad de los cambios y apelando a la profundidad de la crisis económica con algunos condicionantes: desgaste provocado por la conflictividad de 1983-89; escasa movilización social; campaña antisindical, disminución de la representatividad (desocupados). A cambio, el gobierno le otorgó una serie de concesiones, entre las que figuran subsidios para comprar parte de la empresa, contratos para dar trabajo a trabajadores despedidos, participación accionaria en la empresa privatizada a través del programa de propiedad participativa (PPP), subsidios para la obra social petrolera (OSPE), etcétera.

La relación del SUPE con los emprendimientos laborales organizados con personal de la ex YPF estatal, "*fue un nicho, uno de los mecanismos apropiados, para enfrentar los efectos negativos del proceso de privatización*" (Orlansky y Makón 2003).

La reconversión neoliberal se impone en una coyuntura histórica de crisis, y una correlación de fuerzas desfavorable para los trabajadores. En este contexto y frente a la fuerte modernización y avance de las estrategias de administración empresaria, el sindicato pone en práctica, como estrategia política de negociación, la perdurabilidad de los emprendimientos laborales. En relación con estos emprendimientos, Repsol YPF intenta imponer condiciones de eficiencia (reducción de precios, modernización de equipos) para renovación de los contratos.

El vencimiento de dichos contratos, coloca a algunas de estas empresas y a sus trabajadores cooperativistas y empleados, ante el riesgo objetivo de ser desplazados por la competencia de otras empresas locales o extra regionales.

Las empresas sostenidas por el sindicato deben realizar algunas transformaciones importantes a fin de adaptarse a las nuevas reglas económicas, que priorizan el logro y la productividad a partir de la reducción de costos laborales, de la eficiencia y la racionalidad empresaria de los usos de los recursos materiales y humanos. El SUPEH realiza actividades de formación y preparación sobre políticas empresarias para la actual modernización de los emprendimientos.

#### MODERNIZACIÓN EMPRESARIA

El proceso de transformación de YPF comenzó con su primera etapa, la más profunda, a partir del 23 de agosto de 1990 liderada por el ingeniero José Estenssoro, pri-

<sup>3</sup> En La Plata las consecuencias no fueron tan notorias debido a que es una ciudad con otras actividades productivas y de servicio con importancia.

<sup>4</sup> Cabe destacar que en ese entonces el líder del sindicato petrolero (SUPE) era Diego Ibáñez, amigo cercano de Menem y miembro de su círculo inmediato.

mero como interventor y luego como presidente, hasta su muerte en 1995.

Para esta primera etapa, se concebía como condición fundamental el cumplimiento de pautas básicas para que el proceso de transformación fuera posible: precios libres en el sector petrolero, desregulación del sector para alentar la competencia, impermeabilidad de la interferencia política –principalmente del sindicato– y renegociación del convenio colectivo.

La sistematización de la transformación de la empresa consistía en definir, en primer lugar, las áreas que resultaban estratégicas. Si un área era estratégica y rentable quedaba en propiedad de YPF. Por el contrario, si era estratégica pero no rentable, se decidía la asociación o venta. Si en todo caso, no era ni rentable, ni estratégica, se resolvía su venta o cierre.

El decreto de 1992, N° 24.145, disponía dividir el capital accionario en tres partes: El 51% para el Estado, el 39% para las provincias y el 10% para el personal de la empresa. También establecía que el estado debía enajenarse de las acciones en un plazo de tres años en un porcentaje no inferior del 50%.

Durante la etapa dirigida por el ingeniero Estenssoro, y al mes de haber asumido las funciones, se abrió el camino para la renegociación del Convenio Colectivo de Trabajo con el sindicato.

En el marco de este contexto, uno de los fenómenos más evidentes dentro de la incorporación de nuevas *tecnologías de gestión*, estaba vinculado con un profundo proceso de reprofesionalización de los puestos de mandos o jerárquicos. Enmarcados en este nuevo esquema de modernización empresaria, los puestos de mandos significaban los engranajes que, a partir de la transformación de la empresa, mediatizan las nuevas normativas organizacionales. Es por esto que, el primer paso en la renegociación del convenio colectivo de 1990 pone como eje central la exclusión del personal de jefatura o con capacidad de mando<sup>5</sup>. De esta manera, el nuevo personal “fuera de convenio” deja de estar bajo la representación del sindicato, debilitando profundamente su poder de negociación.

La introducción de nuevas nociones de *management* empresario, en el contexto de reforma laboral, supone un cambio de “cultura” o de sentidos en los trabajadores, transfiriéndoles como propios los objetivos de la empresa.

En la siguiente renegociación del convenio en el 93, se pone de manifiesto la gratificación por desempeño. Esto significa que desde los más altos niveles de la gerencia (en este caso a través de los programas de recursos humanos) hasta los más bajos niveles, se encuentran todos comprometidos

con las metas estratégicas de la empresa mediados por objetivos en común. Es así que, durante la etapa Estenssoro, se implementa en las políticas de administración empresaria la Dirección Por Objetivos (DPO). La Dirección por objetivos es el componente que comenzó a configurar un sistema básico de dirección de personal, estableciéndose como un elemento de integración de los intereses de la empresa. Toda persona compartirá objetivos individuales que deben cumplirse, y objetivos grupales concernientes a la unidad a la que pertenece, vinculado con las funciones de su puesto.

*“Se comenzó a trabajar con criterios de objetivos para personal, había una remuneración variable que tenía que ver con el cumplimiento de esos objetivos. Aparte de tu sueldo, había objetivos, había atractivos. Hubo también muchísima capacitación interna... Después, a partir de ahí, Estenssoro mejoró todo el tema de imagen, la parte de servicios, toda una política muy agresiva de internacionalización también. Esto tiene que ver con una política muy agresiva de crecimiento. Un tipo que tenía unas cualidades [Estenssoro] de mando y de gestión excepcionales, en los años de él hubo una transformación impresionante. Un tipo por ahí autoritario, agresivo, pero con una capacidad de liderazgo interno muy fuerte. (Gerente de Repsol YPF).*

Conjuntamente con el DPO se introduce, en materia de recursos humanos, la “Revisión de desempeño”. Esta última consiste en una política orientada desde la empresa hacia la identificación de “puntos fuertes” y “áreas de mejoras” del personal. A partir de las “debilidades” de los sujetos, se recomiendan determinados planes de desarrollo individual y formación.

También cabe destacar que, en el proceso de transformación de YPF durante la década del 90, se comienzan a eliminar del convenio colectivo una multiplicidad de oficios y categorías que implicaban una movilidad laboral ascendente, y comienza a introducirse la noción de “polivalencia laboral”<sup>6</sup>. Anteriormente, los obreros de YPF tenían categorías de trabajo, roles y tareas claramente definidas que se expresaban en los convenios colectivos de trabajo. La polivalencia laboral afectó no solo las tareas que a cada trabajador le correspondía, sino que también implicó la reducción de personal, salarios más bajos, fragmentación del plantel completo (división entre los “dentro” y los fuera de convenio”) y la descomposición de la “carrera orgánica” ascendente.

De esta manera, el proceso de recomposición de la hegemonía empresaria en YPF se fortalece y revitaliza con la introducción de nuevas formas de organización y administración, vinculado a nuevas nociones de *management* empresario.

<sup>5</sup> Esta modificación dejaba afuera del CCT todo personal de supervisor en adelante.

<sup>6</sup> Particularmente la noción de polivalencia laboral se introduce explícitamente en el convenio de 1997.

Frente a este impulso de modernización, surge con fuerza en YPF, la noción de competencias. El sistema de competencias toma relevancia en la etapa de Estenssoro, en un contexto en el que se tiende a la flexibilización, en un proceso de cambio tecnológico y organizacional por efecto de la reestructuración productiva. Donde la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común, donde la polivalencia y la rotación de ocupaciones se convierten en habituales, la “noción de competencias” se incorpora a la *modernización empresaria*, alcanzando nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración. El foco de atención se ha desplazado así, al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo. En este sentido, la noción de competencias –conjunto de saber inestable, puesto a prueba y evaluado constantemente–, se diferencia de la noción de calificaciones del trabajo. La vieja noción de calificaciones, relacionada con saberes otorgados por la experiencia, trayectoria o antigüedad, concedían “cierta” estabilidad laboral al trabajador, siendo la experiencia un capital importante del trabajo. En este proceso de reestructuración laboral, las competencias modificaron el sentido que la experiencia y la trayectoria tenían para el trabajador, dejando de ser estos atributos un “capital” importante para la inserción laboral. Esta individualización de las competencias llevó a la implementación de un complejo sistema de evaluación –relacionado al sistema Dirección Por Objetivos y Revisión de desempeño–, que siguió efectuándose hasta principios del 2006.

*“...el proceso de privatización generó un extraordinario cambio desde el punto de vista de gestión de las gerencias. Por una gestión mucho más moderna orientada hacia la competencia, a saberla resolver. Y esa transformación la hizo Estenssoro. Desde el punto de vista de la transformación fue extraordinario”* (Gerente de YPF, Sede Central, Buenos Aires).

Frente a esta profunda reestructuración que estaba afrontando YPF, los mandos comenzaban a desempeñar un papel fundamental, como los “gestores de recursos humanos”, formando parte de los engranajes que dan vitalidad a la normativa empresaria. Para esta nueva concepción, se estructuró un complejo sistema de formación de profesionales y disciplinamiento que consistió en la puesta en marcha de planes y programas orientada hacia los mandos. Por un lado, la profesionalización como condición para ocupar puestos con capacidad de mando, se convirtió en norma para las políticas empresariales. Y por otro, se puso el acento en la constante formación de profesionales, entendida como la mejora continua de las “competencias”, haciendo referencia a la necesidad de estar permanentemente dispuesto a adquirir nuevos conocimientos para adaptarse a los actuales cambios. Partiendo de esta concep-

ción de los mandos, y entendiendo su gran importancia como gestores de las políticas de administración, se elaboró un programa –vigente hasta hoy en día – de formación de futuros profesionales, denominado “Programa de jóvenes profesionales”. La transferencia de la información y el conocimiento es un punto clave en la sucesión de los mandos. Por esto se pone el énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones para la sucesión de los cargos y a la vez, en la formación de los futuros formadores de mandos. Dentro de este programa, los nuevos profesionales, ya sean recién egresados o a punto de recibirse<sup>7</sup> de una carrera profesional, son sometidos a un seguimiento riguroso por parte del área de recursos humanos, y a un seguimiento especial realizado por tutores designados para ello. De esta manera, la empresa inauguraba el comienzo de un recambio generacional en los futuros puestos de mandos sin las concepciones o los sentidos de la vieja YPF.

Durante la modernización de la empresa en la etapa Estenssoro, se transformaron profundamente las relaciones laborales. Se puso en práctica una política de gestión que otorgaba una mayor autonomía a cada individuo, apartándose así de la rígida organización vertical que caracterizaba a YPF estatal. De este modo, la disminución de las relaciones jerárquicas transfería mayor responsabilidad del trabajo a los empleados. La dirección empresaria descubre las virtudes de la colaboración de todos los trabajadores en los objetivos de producción, capaz de fomentar la autonomía del trabajador, el compromiso y la cooperación.

El proceso de reestructuración de YPF, en su primera etapa, intentó deconstruir al trabajador petrolero. En primer lugar, la racionalización del personal se realizó buscando el alejamiento de sujetos conflictivos para la administración. Luego, se intentó “formar” un nuevo “empleado” con una cultura de empresa, con valores y sentidos en consonancia con los objetivos de producción y fundamentalmente alejado de la vida sindical.

#### PERÍODO REPSOL YPF

Finalmente, el proceso privatizador iniciado en 1990 cuando el Estado argentino se desprendió de la empresa, culminó en 1998 con un comprador concreto. Uno de los ejes de la empresa española Repsol consistía en maximizar la rentabilidad de sus acciones. Para llevar a cabo este fin, el grupo español empleó la estrategia de incorporar a su actividad una empresa –en este caso YPF– que le permitiera satisfacer sus objetivos en función de cuatro pilares: en primer lugar, el mantenimiento del liderazgo

<sup>7</sup> Los futuros profesionales que aún no concluyeron su carrera entraban a la empresa a través de pasantía hasta su efectiva incorporación.

en las actividades tradicionales de Repsol en el mercado español; por otro lado, lograr un crecimiento en exploración y producción mediante el desarrollo de nuevas adquisiciones; en tercer lugar, asegurar una expansión internacional, principalmente en Latinoamérica; y por último, satisfacer el mercado eléctrico interno con bajos costos, a partir de la generación de energía eléctrica con gas natural propio.

La fusión con YPF le permitió a Repsol alcanzar los niveles internacionales de las grandes empresas petroleras en el mundo y aumentar la rentabilidad. Antes de 1998 los activos de Repsol estaban repartidos de la siguiente manera: industrialización y comercialización 42%; gas 27%; exploración y producción 23%. Los activos de YPF se componían con un 64% en exploración y 32% en industrialización y comercialización. Las grandes empresas petroleras internacionales mantienen sus activos concentrados en 50% en exploración y producción y el 30% en industrialización y comercialización, aproximadamente.

El 29 de junio de 1999, Repsol termina de comprar todas las acciones de YPF, concentrando el 98,23% del paquete accionario de la compañía.

La petrolera española, además de controlar el 98,2% de YPF, es dueña del 66% de la petrolera Astra de Argentina, y del 45,2% de Gas Natural de España.

A través de Astra se hace propietaria de Refinor, Algas, Poligas y las estaciones de expendio de combustibles de Eg3, además de las acciones que esta posee en la Central Dock Sud. Adquiere el 21% de las acciones de Metrogas y la totalidad de la petrolera Pluspetrol (con importantes intereses en la extracción de gas y petróleo en la Argentina) y de la Refinería de petróleo de San Lorenzo. Por ser dueña de YPF controla la totalidad de YPF Gas y de la italiana AGIP. Gas Natural de España, ejerce a su vez, el control de Gas Natural Ban, junto a Iberdrola de España. Repsol, por su parte, le vende el 4,5% de sus acciones a Endesa, el monopolio multinacional de la energía, que además de sus intereses en Chile es dueña de la Central Costanera, parte de EDESUR y la principal accionista de EDENOR.

De esta manera, Repsol pasa a ser una de las empresas más importante de la Argentina, controlando el 51% de la producción de petróleo y el 44% del gas. Aun desprendiéndose de parte de los activos de la comercialización, mantendrá una posición dominante en ese rubro, pues refina el 56% de las naftas y el 61% del gasoil. También tiene el monopolio del gas licuado y de varios productos petroquímicos.

Referente a las políticas de administración empresarial, durante el período Repsol, se tiende a una estructura organizacional de mayor rigidez y verticalidad, contrariamente a la etapa de Estensoro. Las decisiones

se concentran en los mandos altos restando autonomía individual al personal.

*“Todo se delega a las jefaturas... en la época de Estensoro cada individuo era responsable, era más autónomo”.* (Gerente de Repsol YPF).

En consonancia con la primera etapa de reestructuración de YPF, Repsol pone énfasis en la consolidación y homogeneización de sentidos en el trabajo. En este caso, se hace evidente la necesidad de consolidar una “cultura multinacional”, asociada a la proactividad del “empleado” (trabajar cuestionando siempre los resultados, no siendo conformista) resaltando las potencialidades de cada individuo y superando las “debilidades” con planes de formación, y haciendo propios los objetivos de las empresa concentrados en generar ventajas competitivas para Repsol YPF.

#### CONSIDERACIONES FINALES

La *modernización empresarial* exigió una verdadera mutación en el seno de la empresa. Esto implicó un cambio de actitudes y de funcionamiento, particularmente en los niveles de la dirección o de mando.

Durante el proceso de privatización de YPF se transformó la antigua lógica de las carreras de ascenso interno o, como las llaman, “*carreras orgánicas*”. Antes de la privatización, un operador que realizaba tareas técnicas, consideraba la posibilidad de un futuro ascenso a ciertas instancias jerárquicas. A partir de la reconfiguración de la empresa, la separación entre profesionales y técnicos se hizo más categórica, diferenciándose dos tipos de carreras o movilidad interna: los puestos de mando profesionalizados, y los técnicos.

Actualmente, en el período Repsol, se pone el énfasis en la consolidación de una “cultura multinacional”. Las más variadas formas de imponer sentidos se ponen en práctica dentro de la esfera de producción, logrando verdaderas políticas de control y consenso. Este proceso de gran complejidad, se plasma en dispositivos de control social y herramientas de disputa cultural-ideológica, utilizados para alcanzar tales objetivos.

Pese a que, normativizar una “cultura multinacional” es una de las prioridades de las políticas de Recursos Humanos, no se logra cimentar esto en las relaciones laborales cotidianas. La empresa aún conserva una estructura gerencial de gente mayor de cincuenta años con una trayectoria laboral proveniente de la etapa estatal de YPF. Esta conformación de los puestos de mando coloca en tensión los dispositivos de control, que no logran imponer un consenso de valores y sentidos. Particularmente, la política de Dirección por Objetivos, encontraba fisuras y “*válvulas de escape*”<sup>8</sup> en la cotidianeidad, que tensionaban

<sup>8</sup> Así es como hacía referencia un gerente de Repsol a las tensiones que dejaban obsoletas al Sistema de Dirección por Objetivos.

y malograban los objetivos pautados por la empresa. Esta política con profundas fisuras, debió ser reemplazada por un dispositivo más dinámico y flexible. Así se inauguró este año, la Gestión por Compromiso. Este nuevo programa pone bajo la lupa, ya no objetivos pautados, sino los mismos comportamientos de los sujetos en el desempeño de sus funciones.

En cuanto a los puestos estratégicos, la re-profesionalización del mando tiende, por un lado, a la incorporación de “jóvenes profesionales” orientados a ocupar los futuros puestos jerárquicos con planes de crecimiento a largo plazo dentro de la empresa. Por el otro, a mover hacia puestos no estratégicos a aquellas personas mayores que ya no cumplen con el perfil deseado o las competencias requeridas. Sin embargo, muchos jóvenes profesionales, capacitados y formados en Repsol YPF, al no ver cumplidas sus aspiraciones de crecimiento, optan por otras alternativas laborales.

Con relación al personal técnico, ya sea de refinerías o en otras dependencias, la experiencia en el trabajo les permite encontrar fisuras y hendiduras dentro de la rutina planteada por la empresa. Particularmente en la Refinería La Plata, durante el trabajo del turno noche, los mecanismos de control se vuelven más flexibles, creando condiciones para evadir las normas, y potenciar las prácticas y acciones de los trabajadores, que permitan su descanso. Una de las causas que genera esta situación, se debe a que durante la noche, a excepción del jefe de turno, no hay personal jerárquico.

Frente al proceso de racionalización de personal en los 90, se elaboraron diversas alternativas cuentapropistas a partir de la indemnización que los trabajadores recibieron de YPF. Pero, en general, no brindaron una respuesta efectiva a la incertidumbre de la pérdida del empleo. En consecuencia, surgieron organizaciones autonombradas “piqueteras” o ex trabajadores de YPF con una modalidad de resistencia que se plasmó en los cortes de ruta. En ciudades como Plaza Huinul, Cutral Co, Tartagal, La Plata, etc., se evidenció no solo el problema del desempleo, sino también, la precarización del trabajo. En La Plata, a principios del 2000, se formó un movimiento encabezado por un grupo de aproximadamente treinta ex trabajadores de YPF o autodenominados “ypefianos”, demandando una deuda con relación al Programa de Propiedad Participada<sup>9</sup>. En la actualidad, la autonombrada mesa coordinadora de Berisso, Ensenada y La Plata, junto con otras organizaciones como Oro Negro también formada por ex trabajadores de YPF,

<sup>9</sup> El Programa de Propiedad Participada, se concibió para amortiguar los efectos negativos de la privatización, y por esto se le otorgaba a los trabajadores el 10% de las acciones de la empresa.

no solo reclaman lo adeudado –a través de medidas de fuerza, como bloqueo de los accesos a las destilerías y depósitos de combustibles de la empresa Repsol– sino que, se conformó un espacio de discusión en relación a la reestatización de la explotación de hidrocarburos.

A partir de estas presiones, la empresa modifica en 2001-2002, el nombre Repsol YPF a solo YPF, pensando en atemperar los conflictos.

En una entrevista a un alto mando gerencial se hace evidente esta problemática y las tensiones que la empresa no logra soslayar: “¿Quién se acuerda que Telefónica o Telecom eran ENTel?... acá todos se acuerdan de YPF estatal”. (Gerente de Repsol YPF).

En líneas generales, aun con los cambios introducidos, tanto en las relaciones laborales, como en los espacios de representación de los trabajadores o en las tecnologías de gestión, el grupo español Repsol no logra consolidar una “cultura” con relación a sus intereses dentro de la empresa. Asimismo, comienza a instalarse en la discusión, el consenso con relación a la explotación privada de los hidrocarburos. Frente a este panorama, y resquebrajada en parte la legitimidad de los 90, surge nuevamente un sentido que vuelve a disputar el recurso del petróleo y el gas en términos de soberanía nacional.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Azpiazu, D., *et al.*  
 2002 El proceso de privatización en la Argentina. La re-negociación de las empresas privatizadas. *Página/12*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
- Balazote, A., Radovich J.C.,  
 2000 2002, Efectos sociales de la privatización de YPF en la provincia de Neuquén. *Cuadernos del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano*, 19: 71-88.
- 2001 Desinversión de capital y conflicto social. Los cortes de ruta en Cutral Có - Plaza Huinul. *Etnia*, Instituto de Investigaciones Antropológicas, Museo Etnográfico “Dámaso Arce”, 44/45.
- Borón A., Thwaites Rey, M.  
 2004 La expropiación neoliberal: el experimento privatista en la Argentina. Petras y Veltmeyer (comp.), *Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina*, Buenos Aires, Prometeo Libros.
- Braverman, H.  
 1974 *Trabajo y capital monopolista*. México, Nuestro Tiempo.
- Coriat, Benjamín.  
 1982 *El taller y el cronómetro*. México, Siglo XXI.
- Dombois, Rainer y Pries, Ludger.  
 1993 *Modernización empresaria: tendencias en América Latina y Europa*. Caracas, Nueva Sociedad.



- Figari, Claudia.  
2003 Los jóvenes profesionales y la formación del mando en el nuevo orden empresario: agencia simbólica e itinerarios de profesionalización emergentes. *Sexto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET.
- García, A. M.,  
2003 *Consecuencias de la privatización de YPF en un enclave petrolero. Cutral Co y Plaza Huinca en el marco de una redefinición institucional*. Tesis de licenciatura, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, MS.
- Margheritis, Ana,  
1999 *Ajuste y reforma en Argentina (1989-1995). La economía política de las privatizaciones*. Buenos Aires, Nuevohacer.
- Novick, Marta.  
1991 Nuevas Tecnologías de gestión y acción sindical. Métodos japoneses de producción y acción sindical. *Revista estudios del trabajo*, 1, Buenos Aires.
- Orlansky, Dora y Makón, Andrea,  
2003 De la sindicalización a la informalidad. Caso Repsol-YPF. *Sexto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.
- Palermo, Hernán, Giniger, N.  
2005 *Cadenas de Oro Negro. Cambios en el proceso de trabajo de Repsol-YPF*. Tesis de licenciatura, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, MS.
- Palermo, Hernán M.  
2006 Proceso de trabajo y Hegemonía empresaria. El caso de YPF. *IV Jornadas de Investigación en Antropología Social*, Buenos Aires.
- Radovich, J. C.  
2001 El proceso de privatización de Hidronor S. A. *Antropología y Grandes Proyectos en el Mercosur*. Buenos Aires, Minerva.

FUENTES SECUNDARIAS

- Convenios Colectivos de Trabajo: 23/75, 30/90, 90/93, 223/97, 320/98, 370/1999, 450/01, 73/2005.
- Programa de políticas Corporativas de Recursos Humanos de Repsol YPF.