



**Grupo Temático N° 15: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical.**

**Coordinadores: Damián Pierbattisti, Ricardo Spaltenberg y David Trajtemberg.**

---

## **Cambios en las relaciones del trabajo en la Cuenca Hidrocarburífera Neuquina**

### **Desregulación, reestructuración y flexibilidad en los reservorios no convencionales**

**Autor/es: S. Graciela Landriscini**

**E – mails: gslandriscini@speedy.com.ar**

**Pertenencia institucional: IPEHCS UNCOMAHUE CONICET y Facultad de Economía y Administración. UNCOMAHUE**

#### **Introducción**

La presente ponencia es continuidad de trabajos previos de la autora sobre el desarrollo reciente de los hidrocarburos en la Patagonia Norte, y aborda las relaciones de trabajo en el complejo de hidrocarburos en la Cuenca Neuquina, en particular las que involucran los procesos que se operan en los reservorios no convencionales. Se revisa el contexto de desregulación y reestructuración del sector asociada al nuevo régimen económico nacional y a la caída de los precios internacionales del crudo, con impacto en los salarios y las condiciones de trabajo; en la orientación al gas, la importación de insumos, componentes y equipos, el comercio de exportación de petróleo crudo con la eliminación de las retenciones y la libre transferencia de utilidades. Queda así definido en la Cuenca un escenario de operación, de acuerdos y disputas de agentes globales de los hidrocarburos por ocupar posiciones en Vaca Muerta, en el que se han reforzado las asimetrías entre los núcleos empresarios y sus proveedoras PyMEs, se despliegan procesos de cambio técnico y aprendizaje, y se ha instalado la flexibilidad laboral interna y externa, junto a los problemas ambientales que trae consigo la actividad, y a los ligados a la tenencia de la tierra. El enfoque teórico metodológico de la investigación en curso combina elementos de la economía evolutiva, institucionalista y regulacionista, complementada con la Sociología del Trabajo. Se han consultado fuentes secundarias centradas en estudios sectoriales, los convenios colectivos de trabajo de los sindicatos petroleros (Petroleros Privados y Personal Jerárquico), el acuerdo del Procedimiento Preventivo de Crisis homologado en febrero de 2016 por el MTEySS, las actas paritarias del sector de junio de 2016, la “Adenda” al Convenio Colectivo suscripta en enero de 2017 y difundida como “Acuerdo para la Mejora de la Productividad Sectorial”, legislación laboral vigente en la Argentina, e información periodística. Agregado a ello se realizaron entrevistas a actores involucrados en los procesos reseñados.



Analizadas las cuestiones reseñadas que impactan en la configuración de las relaciones laborales en la Cuenca Hidrocarburífera Neuquina, y extienden su incidencia al conjunto de las actividades económicas en la región, y al propio desenvolvimiento estatal, se presentan algunas reflexiones de la investigación en su actual estado de avance, y se plantean un conjunto de ideas que abren nuevas etapas de indagación, que combinan lo global y lo local en las relaciones entre hidrocarburos, trabajo, Estado y sociedad.

### **1. La cuestión objeto de estudio**

La caída del precio internacional del petróleo crudo sobrevino a partir de mediados de 2014, entre otras razones por la sobrevaluación del dólar, que empujó a la baja los valores de las *commodities*, y por el exceso de oferta por parte de los países productores frente a una restricción de la demanda mundial, después de un ciclo de cuatro años de valores estables superiores a los U\$S 80 por barril. A la complejidad generada por la fuerte caída en el precio del crudo durante el 2015, y luego, de los valores del gas, que afectó a las operadoras internacionales y al conjunto de firmas integradas en la cadena global de valor, e impactó en las bolsas del mundo, se agregaron en Argentina los cambios en el régimen macroeconómico y en el sector energético impulsados por el gobierno asumido a partir del 10 de diciembre de 2015.

El nuevo escenario modificó el rumbo estratégico previo, asociado a lo dispuesto en la Ley 26.741 de Soberanía Hidrocarburífera, y su Decreto Reglamentario 1277/12, respecto a la prioridad de avanzar hacia el autoabastecimiento energético, la regulación de las concesiones y las inversiones en el *upstream*, de la industrialización y las exportaciones, y de los niveles y el destino de los excedentes empresarios; y a las previsiones de la Ley 27007, modificatoria de la Ley de Hidrocarburos 17.319, en relación a la definición de la Explotación no Convencional de Hidrocarburos: condiciones para las concesiones, plazos, régimen de promoción de inversiones, y montos de los proyectos nuevos, incluyendo el tratamiento fiscal, entre otros aspectos.

A su vez, el cambio de los precios relativos en el marco de la sobreoferta internacional del crudo, y el proceso inflacionario interno desatado a partir de la devaluación de diciembre de 2015, y agravado por las elevadas tasas de interés, afectó el ritmo de exploración y producción y el funcionamiento de la cadena productiva, y reconfiguró las relaciones inter empresarias y salariales, redujo los ingresos por impuestos y regalías a nivel provincial, e incidió en las expectativas y estrategias de los agentes nacionales y locales en materia de inversiones eslabonadas a la actividad.

Producto de la baja en la perforación de nuevas áreas, la postergación de la puesta en marcha de proyectos, y los desfases generados entre costos, precios y tarifas, más allá de la devaluación de la



moneda y el mantenimiento por unos meses del precio interno denominado “barril criollo” para el crudo en boca de pozo, a valores superiores a los 67 U\$\$, y del gas -con un promedio en 2016 en el nivel de 5,10U\$\$ el millón de BTU en boca de pozo- se impuso la decisión de las cúpulas empresarias de recortar las plantillas laborales aduciendo una sobredimensión de las mismas en relación al nivel de actividad, y la necesidad de elevar la productividad del trabajo para recuperar competitividad a nivel internacional. Asociado a ello resultaron puestos en cuestión por las compañías del sector los convenios colectivos de trabajo suscriptos en los años previos entre las asociaciones gremiales, las concesionarias y las empresas de operaciones especiales, en un escenario de alto empleo y de fortaleza gremial, que al presente se encuentra amenazada por múltiples tensiones. En ese marco, los líderes de los sindicatos de petroleros privados de la Cuenca Neuquina y del personal jerárquico plantearon como prioridad la defensa del empleo, negociaron la modificación de tareas y condiciones laborales entre distintos segmentos de trabajadores, en un escenario inflacionario de recorte de los salarios reales, y bascularon entre estrategias ofensivas de reclamo interpretando las demandas de sus bases, y acciones defensivas de concertación en línea “acuerdista”, tejiendo alianzas con otros gremios involucrados en tareas periféricas en el sector. Por su parte, las compañías de servicios especiales a los hidrocarburos, argumentaron la necesidad de ajustar costos, y en particular los planteles de trabajadores -por considerados sobredimensionados- especialmente en YPF, y forzaron en febrero-marzo de 2016 la activación del “Procedimiento Preventivo de Crisis” (Ley Nacional de Empleo 24.013 art. 98 a 105, y Decretos 328/88 y 265/02), que significó la baja de más de un 30% de los equipos de perforación, y justificado en ello, la puesta en marcha de suspensiones de personal, reducción de compensaciones, retiros “voluntarios” y jubilaciones anticipadas, provocando un debilitamiento de los gremios de la actividad. A lo largo del año, en medio del proceso inflacionario, y de las tensiones desatadas por la política sectorial de progresiva convergencia de los precios del crudo y el gas en boca de pozo a los valores internacionales, y las demandas de recomposición salarial, se concretaron nuevos recortes en los planteles laborales, y se avanzó en la introducción de la contratación eventual, la flexibilidad laboral interna y el ajuste de tiempos y condiciones de trabajo, particularmente en las operaciones no convencionales, al tiempo que se reconocieron salarios sin adicionales a los trabajadores suspendidos y se recortaron los aportes a la seguridad social. Junto con ello las operadoras y empresas de servicios especiales, forzaron -con acuerdo oficial y una débil resistencia de la dirigencia gremial, la conformación de una “Comisión Técnica de análisis de mecanismos de reestructuración productiva”, integrada por representantes empresarios, de los sindicatos y del MTEySS para encauzar cambios estructurales en las condiciones laborales, la



duración de la jornada, y los estándares de productividad (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social). Ello trajo consigo la revisión del convenio colectivo sectorial en medio de las pujas desatadas dentro de los gremios y con las empresas por la actualización de los niveles salariales, lo que dio lugar a asambleas, protestas y paros de actividades sobre mediados de 2016, tanto en las sedes administrativas de las compañías, como en las zonas de producción, al tiempo que recrudecía en el país la protesta social y el debate por las tarifas del gas y la energía eléctrica entre usuarios, empresas distribuidoras y gobierno, y por la inflación generalizada.

En un escenario de baja del nivel de actividad macro y sectorial, y después de conflictivas negociaciones entre operadoras, prestadoras de servicios especiales, sindicatos y Estado, que involucraron a diferentes áreas gubernamentales nacionales y provinciales, y en particular a los Ministerios de Trabajo y de Energía, se formalizaron finalmente a comienzos de 2017 nuevas cláusulas en el convenio colectivo sectorial para las operaciones no convencionales, oficializadas como “Adenda” para el “Acuerdo de productividad sectorial”. Las modificaciones buscaron asimilar las condiciones laborales en no convencionales en la región, a las vigentes en las operaciones equivalentes en Estados Unidos, tanto en términos de contratación, organización del trabajo, duración de la jornada laboral y tamaño de los planteles de personal por tareas y en funciones centrales y periféricas, como en cuanto a los niveles salariales y los pagos adicionales por distintos conceptos previstos en el convenio sectorial vigente. Dicha “Adenda” viene operando como mecanismo de ajuste y disciplinamiento laboral encaminado a la baja de costos, y fue tomada como antecedente para ser adaptada a otras ramas de la actividad económica nacional, en particular en la industria, en establecimientos que enfrentan procesos de “reconversión” (automotriz, construcción y otras), e implicó una reducción de más de 1500 empleos en la Cuenca.

A mediados de 2017 el precio internacional del petróleo crudo ha bajado a niveles cercanos a los 43U\$ el barril. Internamente, los valores del petróleo crudo y del gas en boca de pozo acordados para los nuevos proyectos, con tendencia a la convergencia con los internacionales en los próximos años, las tarifas dispuestas para el consumo residencial, comercial e industrial, la desregulación sectorial, la eliminación de las retenciones a las exportaciones, y el libre giro de utilidades empresarias al exterior, junto con las nuevas condiciones de trabajo y de remuneración recortada, abren un nuevo ciclo en la Cuenca Neuquina. Tales políticas sectoriales han sido definidas por las autoridades de modo articulado a las corporaciones del rubro como una precondition para “relanzar” la actividad y ampliar la frontera productiva, en particular en materia de operaciones en reservorios no convencionales en las formaciones geológicas Vaca Muerta y Los Molles. A partir de ello, nuevas compañías desembarcan



en la zona y negocian concesiones, impulsan *joint ventures*, estudian la geología, demandan infraestructura productiva, proyectan inversiones en exploración, producción e instalaciones industriales, y desarrollan experimentación en técnicas de perforación horizontal, ensayando una creciente coordinación de tiempos y movimientos con sus proveedores, en la búsqueda de mayor productividad y menores costos. Estos asuntos son analizados en los siguientes acápites.

## **2. Referencias teóricas**

La cuestión de las transformaciones operadas en la gestión empresarial en las últimas décadas, orientadas a la flexibilidad productiva, y a la descentralización y subcontratación-tercerización encaminadas a la reducción de estructuras y de costos fijos; y las consecuentes transformaciones operadas en el mundo del trabajo, traducidas en diversas modalidades de flexibilidad interna y externa, segmentación y dualización de los mercados laborales, precarización extendida y debilitamiento de la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales, han sido ampliamente estudiadas en términos teóricos y aplicados en las últimas décadas, con enfoques que combinan el aporte de diversas disciplinas sociales y el análisis de las dimensiones objetivas y subjetivas de dichos procesos, contándose con numerosas investigaciones para América Latina. Muchas de ellas corresponden al campo de la Sociología del Trabajo; otras al de la Economía del trabajo y el empleo en sus vertientes heterodoxas, combinando elementos de la economía evolutiva, de la innovación, de la regulación, e institucionalista, dando cuenta de los procesos de aprendizaje en las organizaciones, de las rutinas y los senderos que siguen las firmas en la acumulación de capacidades, y poniendo el foco en los vínculos de ellas con el entorno, como parte de tramas productivas, redes, distritos, *clusters*, sistemas productivos locales, y sistemas institucionales territoriales, en los que impacta la globalización. (Coriat, Lundvall, Becattini, Bagnasco, Porter, Novick, Boscherini, Poma, Casalet, Castillo, Borello, Yoguel y otros)

El análisis de documentos y textos sobre la cuestión, ha orientado a extraer conceptos claves de los trabajos de: Linhart (1993) sobre la modernización de las empresas; de Boltanski y Chiapello (2002) sobre las nuevas formas de gestión de empresas y del trabajo en el “tercer espíritu del capitalismo”; de Urrea (1999) sobre Globalización, Subcontratación y Desregulación laboral; de Iranzo y Leite (2006) sobre la Subcontratación laboral en América Latina, integrado al texto sobre *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*, coordinado por De la Garza Toledo, de la Universidad Autónoma Metropolitana de México (2006); de Ermida y Colotuzzo (OIT, 2009) sobre *Descentralización, Tercerización y Subcontratación*; de Julio C. Neffa que aborda los cambios en los paradigmas productivos, y la subcontratación, tercerización y precarización laboral, producidos en el marco del Programa PIETTE del CEIL-CONICET, y contenidos en diversas publicaciones individuales y



colectivas en las últimas décadas; y los trabajos publicados en el texto coordinado por Celis Ospina (CLACSO, 2012) sobre *Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*, que reúnen análisis centrados en aproximaciones conceptuales, y de casos que refieren a variadas ramas de actividad y formas de organización en distintos países del continente. También se han revisado los trabajos contenidos en la compilación de Del Bono y Quaranta (2010), los de Del Bono (2006), Del Bono y Henry (2008), y de Del Bono y Bulloni, (2013), que indagan acerca de la tercerización y precarización laboral en sectores de actividades de producción y de nuevos servicios, y los trabajos recientemente publicados bajo la coordinación de Basualdo y Morales (2014) que combinan el estudio general del fenómeno de la tercerización a nivel global, sus antecedentes históricos, las visiones y debates en América Latina, el análisis de casos en la Argentina de la Convertibilidad, así como las resultantes en materia de conflictos y negociaciones al interior de las firmas y las organizaciones de representación laboral, los debates desde el campo del Derecho, y la visión de los protagonistas.

Esta reseña sólo refiere a algunos de los trabajos disponibles que en el caso de las compilaciones reúnen de modo conceptualmente articulado los resultados de una notable cantidad de documentos producto de investigaciones que reflejan la problemática de la descentralización de empresas, los cambios en la organización de la producción y la gestión del trabajo; y la recurrencia a la subcontratación y tercerización como formas de flexibilización del trabajo. Se comparte la definición de la flexibilización laboral entendida como: “capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de producción y los mercados” (De la Garza, 2000, 162). Ello se ha asociado de modo creciente a las nuevas condiciones de fragmentación de los procesos productivos en el espacio que trae consigo la globalización, y a los conflictos consecuentes. Resulta de la nueva forma de gestión de las empresas asociada a las actuales modalidades de competencia global y a la primacía de lo financiero en las economías. Y se combina con la introducción de las tecnologías de información y comunicación que conectan unidades centrales de las corporaciones, filiales, subsidiarias, contratistas, trabajadores individuales a domicilio y unidades externas que operan en red, de lo que resultan distintas modalidades contractuales que van sustituyendo la relación laboral tradicional, basada en la subordinación directa y la negociación local. Este fenómeno, que combina lo técnico-productivo y lo social, complejiza las instituciones laborales y los mecanismos de negociación. Se desenvuelve en entornos político institucionales particulares, en los que cuentan las trayectorias y culturas de los trabajadores y empresarios, las estructuras y dinámicas sociales, las relaciones de poder y la acción estatal, y genera situaciones borrosas y opacas -con frecuencia conflictivas- en materia de





representación, asociadas a la dispersión de los trabajadores, la segmentación y la multiplicidad de intereses, que impactan en lo subjetivo y debilitan lo colectivo.

Diversos aspectos contenidos en la temática, plantean interrogantes particulares y recomiendan ampliar el alcance y reforzar el análisis de la cuestión de las dinámicas de descentralización en empresas operadoras y prestadoras de servicios especiales en los complejos de hidrocarburos a nivel mundial y en la Cuenca Neuquina en particular, y la subcontratación y tercerización laboral asociada a ella. Los antecedentes de investigaciones referidas a distintas ramas de actividad, regiones y países de América Latina constituyen faros que pueden guiar una indagación de mayor profundidad.

### **3. La Cuenca Neuquina, los reservorios no convencionales y la cadena productiva**

Desde la renacionalización del 51% de las acciones de YPF, se intensificó en Argentina la exploración de hidrocarburos en reservorios no convencionales iniciada pocos años antes, de los cuales la Cuenca Neuquina cuenta con recursos que la posicionan entre las principales del mundo (Disbroiavacca, 2013). Ello inauguró una nueva época en el desarrollo energético nacional, involucrando grandes inversiones exploratorias, la utilización de un nuevo sistema técnico en las perforaciones asociado a la fractura hidráulica múltiple, y el desembarco de grandes compañías multinacionales del sector, en particular las norteamericanas con experiencia en reservorios no convencionales, implicando la reorganización del trabajo en la Cuenca.<sup>12</sup> El marco regulatorio de la actividad dispuesto por la Ley de Hidrocarburos 27.007 promulgada el 31 de octubre de 2014, creó un escenario de mayor certidumbre para las inversiones, a partir de la extensión de los plazos y las nuevas condiciones de concesión de áreas y de comercialización interna y externa de la producción, la definición de incentivos diferenciados -según los montos de inversión en materia de proyectos de exploración y desarrollo- y las precisiones acerca de la distribución de la renta entre la jurisdicción nacional y las provincias y la transferencia de ganancias a las casas matrices.

---

<sup>1</sup> La Cuenca Hidrocarburífera Neuquina está ubicada en la Norpatagonia argentina. Comprende áreas del este neuquino, del noroeste de la provincia de Río Negro y del sur de las provincias de La Pampa y Mendoza. En el sector neuquino se cuentan los mayores recursos y reservas no probadas técnicamente de hidrocarburos no convencionales. Se trata de: la formación geológica Vaca Muerta (36.000 km<sup>2</sup>), la más relevante del área y del país, la formación Los Molles, y la formación Agrio, que abarca un área de 1.000 km<sup>2</sup> en la zona norte de Neuquén -compartida con Mendoza. Entre Vaca Muerta y Los Molles poseen un total de 583 Tpc (trillones de pies cúbicos) de recursos no probados técnicamente recuperables de *shale gas*; un 53% corresponde a la formación Vaca Muerta. El organismo de Energía de EEUU estima que Argentina está entre los tres países con mayores depósitos de *shale gas* y entre los cuatro países con mayor cantidad de *shale oil* del mundo.).

<sup>2</sup> Estos hidrocarburos se extraen de capas de arcillas y arenas compactas. Entre ellos se cuenta el *shale gas*, gas natural de arcillas compactas o de esquisto, alojado en la roca madre, y cuyas características geológicas hacen que la misma presente una muy baja permeabilidad, requiriéndose la fractura del reservorio, a fin de mejorar la permeabilidad y permitir la explotación económica. Dicha fractura suele realizarse de modo horizontal dados los más altos rendimientos obtenidos. Combinado con el *shale gas*, se aloja el *shale oil*. También existe potencialidad de recursos de *tight gas* (de arenas



La instrumentación de estas políticas, promovió la gestación de *joint ventures* entre concesionarias y operadoras nacionales y extranjeras, y con proveedores de servicios y tecnología especializados que integran la cadena global de valor de los hidrocarburos; y se han configurado redes y vienen ejecutando proyectos de diversa envergadura en el *upstream* para la exploración y evaluación del potencial productivo en la Cuenca, y el desarrollo tecnológico con eje en los reservorios de recursos no convencionales. Ello involucra la operación de equipos de perforación en continua renovación orientada a la automatización del proceso; la absorción, adaptación, construcción y difusión de nuevo conocimiento y la capacitación del personal; el mejoramiento de la prestación de servicios complejos, cambios logísticos orientados al *just in time* y la construcción de infraestructura. La actividad se desarrolló en los últimos cinco años en el marco de innovaciones en la ingeniería de perforación, y ello impulsó investigación aplicada y desarrollos localizados para la adaptación de las nuevas tecnologías de fractura a la geología local, a la vez que demandó nuevas calificaciones y competencias al personal, y pone en marcha una diversidad de relaciones entre contratistas y subcontratistas, entre proveedores y clientes, y un abanico diverso de modalidades de vinculación laboral. Supone –en lo técnico– una rigurosa coordinación de procedimientos y ajuste de tiempos en el *upstream*, dados los costos que la perforación implica, la complejidad y el riesgo técnico y económico que conlleva, la demanda de trabajadores especializados requerida, y las prevenciones ambientales.

La inestabilidad de la economía global y la caída del precio internacional del petróleo crudo a partir de julio de 2014, intensificada en 2015 y primeros meses de 2016, crearon una importante cuota de incertidumbre en la actividad a nivel mundial, dado que en el período el petróleo crudo osciló entre los 100 U\$\$ el barril y los 26 US\$, en un marco de extrema volatilidad, para alcanzar valores promedio de entre 45 y 47 US\$ en el último año. Ello provocó la restricción en los desarrollos no convencionales en los EEUU, que fuera un boom para su economía entre 2008 y 2014 y que lo posicionó como primer productor mundial, y se tradujo en un fuerte retroceso de las inversiones en perforación, en los niveles de producción y en el cierre de numerosas plantas de servicios tecnológicos y proveedoras industriales con fuerte afectación financiera, y la pérdida de miles de empleos en un marco de relaciones de trabajo altamente flexibles. Promovió asimismo fusiones y absorciones de empresas de distinta envergadura. Como reflejo provocó el enfriamiento de la exploración y la producción en Argentina, afectando al conjunto de las operaciones de la cadena y a las firmas que integran sus distintos eslabones, planteando un endurecimiento de las relaciones entre los agentes, caracterizadas por notables asimetrías producto de modelos jerárquicos de *governance*, repercutiendo en la estabilidad de los contratos laborales.

---

compactas), cuya explotación es similar a la de *shale*, aunque las estimaciones en cuanto al nivel de recursos probados y no





En ese escenario, en 2015 la política nacional definió el desacople del precio interno del petróleo crudo al internacional, y su sostén en un valor de 77U\$ el barril que rigió hasta la nueva gestión gubernamental iniciada a partir del 10 de diciembre de 2015. Tal decisión se fundamentó en la necesidad de sostener la exploración y producción a fin de retrotraer el déficit energético, avanzar en el sentido del autoabastecimiento y promover la industrialización asociada al sector, generadora de miles de empleos directos e indirectos en las distintas cuencas y ramas industriales y con impacto en los servicios.

El equipo de gobierno que asumió el 10 de diciembre de 2015, como parte de una profunda alteración del régimen económico y de promoción del capital privado extranjero, modificó las regulaciones promovidas a partir de la Ley 26741 de soberanía energética buscando liberalizar el funcionamiento del sector. En ese marco, a pocos meses de la devaluación del 16 de diciembre, negoció con las operadoras un valor de 67,50 U\$ el barril de petróleo crudo en boca de pozo, y un promedio de 5,10 U\$ el millón de BTU en boca de pozo para el gas de los distintos proyectos y cuencas. Buscó, de este modo, dar respuesta a los reclamos de las compañías y de los gobiernos provinciales, toda vez que el desarrollo de los hidrocarburos de reservorios no convencionales demanda grandes inversiones en los pilotos de exploración y los desarrollos masivos, constituyendo un desafío de mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, como reflejo del lineamiento gubernamental y desandando el camino de posicionar a YPF como empresa nacionalizada con mayoría estatal, desde el Ministerio de Energía se reforzó la definición de YPF como S.A. que responde a sus accionistas, buscando desacoplar su desenvolvimiento del accionar estatal.

#### **4. Algunas cuestiones organizativas en el complejo hidrocarburífero en la Cuenca Neuquina**

Después de años de retroceso de la exploración y producción de petróleo y gas en Argentina producto de la reestructuración y privatización operada en los años 90, que afectó fuertemente a la Cuenca Neuquina, y en particular al empleo sectorial, el tejido productivo de los hidrocarburos inició una recuperación a partir de las inversiones de exploración de reservorios no convencionales, y en recuperación secundaria en convencionales. YPF, bajo la conducción de Miguel Galluccio, asumió el liderazgo en la cadena productiva, y puso en marcha acuerdos con distintas compañías para la concreción de inversiones, al tiempo que se implementó un Programa de Desarrollo de Proveedores (Sustenta), se apuntaló la investigación y desarrollo con la creación de YPF Tecnología asociada al CONICET, y se promovió la industrialización sustitutiva de insumos, equipos y componentes. Ello coincidió con la elevación de los precios internacionales, más allá de la volatilidad evidenciada a lo



largo de la última década. Dicha transformación sectorial fue acompañada con la sanción de nuevos marcos regulatorios para los proyectos de inversión en horizontes extendidos para los no convencionales, al tiempo que la expansión de las inversiones y el crecimiento del empleo registrado nacional y regional fortalecieron a las asociaciones gremiales del trabajo en las negociaciones colectivas sectoriales en las cuencas hidrocarburíferas, acompañadas por la legislación que reencuadraba las relaciones contractuales y la seguridad social en un marco político institucional favorable.

No obstante, más allá del crecimiento de la inversión en exploración, en la construcción de infraestructura y desarrollo logístico, en los nuevos sistemas técnicos y en servicios especiales; y del crecimiento del volumen de empleo generado fundamentalmente por YPF entre 2012 y 2015, y en menor proporción por el resto de las operadoras, se extendieron y consolidaron los modelos de organización descentralizada de las grandes compañías, con fragmentación de los procesos productivos y el trabajo en el territorio, de subcontratación de PyMEs proveedoras de bienes y servicios, y de externalización de operaciones. Ello respondió a las nuevas formas de gestión empresarial prevalentes en las últimas décadas a nivel internacional (Boltanski y Chiapello, 2002) y trajo consigo nuevas formas de gestión del trabajo en la región, traducidas en: una creciente flexibilidad laboral interna y externa a las firmas, así como la proliferación de contratos eventuales y cambios de localización y funciones que emergieron desde la privatización de YPF en los años 90, y los nuevos dispositivos del *just in time* (Landriscini, 2016; 2015). La producción en red y la multiplicación de subsidiarias y unidades externalizadas de las compañías, se intensificó con el ciclo abierto por la exploración no convencional que gestó alianzas estratégicas con agentes globales del sector, e instrumentó el cofinanciamiento de proyectos, la contratación de consultoras internacionales y firmas líderes de operaciones especiales, involucrando distintas modalidades de subcontratación productiva y de gestión de la fuerza de trabajo, y una rigurosa coordinación de procedimientos, certificación de normas, y ajustes de tiempos y costos, enmarcadas en el paradigma postfordista de relaciones industriales.

En el escenario reciente de caída de precios internacionales y de pérdida de 350.000 empleos directos en actividades ligadas a los hidrocarburos en el mundo, en Argentina se endurecieron las relaciones interempresarias, y en la Cuenca Neuquina se redujeron las tarifas de los servicios prestados por los contratistas y subcontratistas y se alargaron los plazos de pago, afectando la liquidación normal de los salarios y las contribuciones a la seguridad social en las firmas del segundo y tercer anillo de la cadena de valor, y se pusieron en marcha ajustes sectoriales, con el argumento de la falta de competitividad,



producto de las pautas cambiarias, la política tributaria, y las restricciones en materia de transferencia de divisas.

A partir de 2016, en un escenario de bajos precios internacionales, coincidente con la vigencia de un nuevo régimen político y económico de corte neoliberal en la Argentina, se forzó a las asociaciones gremiales a aceptar la puesta en marcha de un Proceso Preventivo de Crisis, que las empresas de servicios especializados y las operadoras fundamentaron en los problemas emergentes de la coyuntura internacional, y los internos de sobredimensionamiento de las plantillas laborales y de desajustes de costos y productividad. Dicha figura, reconocida por la legislación laboral vigente, encuadró la nueva relación de fuerza entre las operadoras, las empresas de servicios especiales, las PyMEs y los trabajadores, y derivó en la suspensión rotativa de un número cercano a 1.500 trabajadores por noventa días desde mediados de febrero de 2016, y prolongado por trimestres a lo largo del año, y la previsión de jubilación y retiros anticipados de alrededor de 1.000 trabajadores más. De este modo, en el escenario de caída de la rentabilidad, las grandes firmas impusieron la exigencia de ajustes de los planteles laborales justificados en el menor nivel de actividad. Ello involucró al tejido de PyMEs subcontratistas, proveedoras de bienes y servicios locales, a las firmas de los eslabones superiores y a sus trabajadores, exponiendo a una creciente precarización a las unidades externalizadas y a los trabajadores eventuales.

### **5. Nuevo escenario energético y reorganización del trabajo en la Cuenca Neuquina**

Desde el inicio de la exploración y explotación del área Loma Campana en la formación Vaca Muerta, orientada al *shale oil*, por parte de YPF asociada con la norteamericana Chevron, y al gas no convencional, asociada a Dow, y sumada primordialmente a Total, y a partir de la llegada de un número creciente de otras concesionarias multinacionales, se evidenciaron en la Cuenca Neuquina cambios en la división y organización del trabajo entre las firmas, y en su interior. Ellos se centraron en proyectos por bloques y en acuerdos técnico-económicos y financieros entre operadoras, los que se tradujeron en cambios progresivos en la gestión laboral con creciente componente de flexibilidad en la duración y en otras condiciones de los contratos salariales, reconocidas en el Convenio colectivo general vigente para los trabajadores petroleros privados y el segmento de los jerárquicos. Involucró asimismo una creciente demanda de trabajo altamente calificado en las funciones centrales del *upstream* en las operadoras y las compañías de servicios técnicos especializados, de calificación media para la perforación y terminación de pozos, y en menor proporción de trabajadores menos calificados involucrados en tareas periféricas externalizadas bajo diferentes modalidades. Asimismo, creció el número de PyMEs contratadas para labores específicas de servicios en distintos rubros. Ello derivó en



el engrosamiento de la cadena de descentralización, subcontrataciones y tercerización por parte de las operadoras y proveedoras de servicios tecnológicos nacionales y extranjeras, asociadas a los planes de exploración y desarrollo, y en una creciente segmentación de los empleos. El Convenio colectivo sectorial reconoció cierta homogeneidad en los derechos y obligaciones del personal y la responsabilidad solidaria de las firmas en materia laboral, al tiempo que las cuestiones de seguridad en la actividad y las normas internacionales, impiden el trabajo no registrado, de modo que los seguros de riesgo de trabajo son un componente fijo del costo laboral y constituyen un recurso asociado a los mecanismos de riguroso control de las operaciones. (Landriscini, 2016; 2015)

De este modo, el nuevo ciclo de las actividades de exploración y producción en no convencionales a partir de 2012, en el marco de la nueva política energética centrada en el accionar de YPF y en las innovaciones en los procesos, en particular en cuanto a las tecnologías de perforación y fractura, estimularon la demanda laboral y la movilidad de trabajadores desde otras ramas de actividad y zonas geográficas, reforzando la capacidad de negociación en materia salarial. Se pusieron en marcha nuevas dinámicas de aprendizaje tecnológico e inversión en recursos materiales e intangibles, movilizando la búsqueda de información estratégica para la toma de decisiones; se impulsó la creación de nuevas unidades en distintos rubros industriales, estimuladas por la sustitución de importaciones, y la emergencia y radicación de firmas asociadas a la prestación de servicios a empresas. Junto con ello se modificaron las rutinas de programación y ejecución de tareas, los niveles de productividad micro y del sistema de empresas, y la coordinación de prestaciones, a partir de lo cual se fueron generando acuerdos entre empresarios y con las instancias de representación gremial, traducidos con frecuencia en ingresos adicionales para el personal, remunerativos y no remunerativos. Se gestaron, asimismo, alianzas de inversión y se fijaron nuevas reglas de juego a los contratistas y subcontratistas entre las regulaciones generales y las relaciones de mercado en la Cuenca. En la nueva organización del trabajo pesaron las políticas macroeconómicas, las regulaciones sectoriales, las modalidades de gestión de las corporaciones internacionales, sus estrategias y prácticas extendidas a sus subsidiarias con mayor o menor grado de autonomía de las matrices, el accionar de las organizaciones de representación de las grandes y de las pequeñas y medianas empresas, y el de los distintos agrupamientos sindicales (Petroleros Privados de Neuquén, Río Negro y La Pampa y Petroleros Jerárquicos, en primera instancia, y los de actividades relacionadas como la construcción, Metalúrgicos, del Transporte, Químicos), y otros,

A partir de ello, se fue conformando un abanico heterogéneo de vínculos jerárquicos de las operadoras con contratistas y subcontratistas en el territorio, que detentan distintas capacidades tecnológicas y de



gestión, diversidad de funciones y escalas, y especificidades en cuanto estructura, origen del capital, trayectoria y estrategia de negocios, de las que vienen resultando dinámicas de modernización que suponen creaciones y destrucciones, asimetrías y acoplamientos de distinta intensidad, cooperación y competencia, y la creación de nuevas sociedades y unidades de negocios. De este modo, la Cuenca ha pasado a funcionar como un espacio de producción e intercambio jerárquico y descentralizado a la vez, coordinado por las operadoras y prestadoras internacionales de servicios especiales, basado en múltiples contratos de distinta duración y condición operativa y financiera, con intercambio de intangibles y aprendizaje compartido, y en una tensión sectorial, organizacional, territorial, social, e institucional permanente entre la lógica del mercado internacional e interno, la de las políticas públicas de distinta orientación y jurisdicción, la de la cooperación y competencia entre firmas, y las tensiones asociadas a la apropiación de la renta generada, a la creciente segmentación laboral, a las disputas por la tierra y a la cuestión ambiental.

En ese campo reconfigurado de nuevos jugadores como YPF renacionalizada y compañías privadas nacionales y extranjeras de diversa trayectoria, de nuevos sistemas técnicos y de gestión, y de creciente intermediación laboral por parte de consultoras nacionales e internacionales, emergieron nuevas disputas intersectoriales agravadas por la volatilidad de los precios y de las condiciones financieras, y por los cambios en las estrategias empresarias. Se ha abierto una dinámica asimétrica de exigencia de nuevas competencias para el trabajo con impacto en la diferencial capacidad de negociación entre las partes. A partir de ello, se han extendido las condiciones de inestabilidad de los contratos, involucrando en primera instancia a los sectores menos calificados y los de menor capacidad de reconversión, los que pasan a integrar un mercado secundario y se transforman en fusibles en momentos de caída de la actividad.

En este escenario, y ante el cambio de régimen económico nacional en diciembre de 2015, orientado a la desregulación de los mercados, y de fortalecimiento del accionar asociado de las corporaciones internacionales que operan en el sector, se concretaron suspensiones y despidos, siendo el personal incorporado a bolsones de trabajadores de reserva, repartido entre distintas empresas y tareas, o externalizado, debiendo asumir opciones de autogestión laboral, y abriendo la puerta a la cadena de precariedad acumulativa en el sector. A partir de ello, los sindicatos de petroleros privados y de petroleros jerárquicos en la Cuenca Neuquina, debieron responder a las múltiples demandas de sus bases en cuanto a las modalidades de contratación y de flexibilidad laboral interna introducidas unilateralmente por las operadoras líderes y por las empresas de servicios especiales, los retiros anticipados, y los niveles salariales básicos y de adicionales. Producto de ello, se han visto forzados a



asumir prácticas que oscilan entre la confrontación y la concertación, al tiempo que en algún caso ocupan espacios en la instancia política y gremial provincial y nacional como modo de disponer de recursos adicionales de legitimación y negociación sectorial, en las nuevas condiciones que plantean las relaciones industriales con las compañías multinacionales que controlan los eslabones superiores de la cadena y promueven la desintegración vertical asimétrica y la flexibilización laboral.

De las alianzas empresarias estratégicas la más relevante por la envergadura de la inversión y el plan de exploración que proyecta en el tiempo, es el acuerdo suscripto entre YPF y Chevron (con inversiones compartidas por mitades) para explorar y explotar el área Loma Campana en un sector de la formación Vaca Muerta y que supone una inversión de U\$S30.000 millones en varias etapas. A ellos se han agregado y agregan otros *joint ventures*, y concesiones de áreas a explorar, que involucran a compañías líderes mundiales en la actividad, como Dow Chemical asociada con YPF para exploración y desarrollos en *shale gas*; Total de larga trayectoria en la región, orientada al gas en reservorios convencionales y no convencionales, Panamerican Energy y Shell atraídas por las operaciones orientadas al gas, y Exxon, Winteshall, Tecpetrol, Pluspetrol, Petrobras (Midlin) y Gas y Petróleo Neuquén con fuerte participación provincial, entre otras. Se gestionan asimismo nuevos acuerdos para el desarrollo en gran escala en el mediano plazo.

Consecuentemente, y en el marco de los programas que incorporaron el desarrollo de los eslabones de la cadena productiva y el anclaje territorial de las actividades, desde YPF y otras operadoras se promovió el desarrollo de proveedores PyMEs de servicios especializados en programas de recuperación de pozos maduros, y en la exploración y desarrollo en yacimientos no convencionales, y se planificó la construcción de la infraestructura pública y privada que demandan los proyectos en un área de baja densidad de ocupación, y en localidades como Añelo, carente de servicios e instalaciones para dar respuesta a la dinámica que se ha puesto en marcha, y en la ciudad capital Neuquén y localidades contiguas en las que se ha evidenciado en los últimos años una intensa dinámica de radicación de empresas y familias. Ello responde fundamentalmente a las operaciones del *upstream* en una amplia superficie en la Cuenca, y ha dado lugar a la ampliación y creación de nuevos parques industriales y logísticos, de abastecimiento y servicios, y a centros de transporte y administración (Landriscini, *et al* 2017; Landriscini, 2016 y 2015; Preiss *et al*, 2015).

Los desarrollos tecnológicos alcanzados en las últimas décadas en materia de exploración y explotación de reservorios de hidrocarburos no convencionales a nivel mundial, en particular en EEUU, las nuevas políticas sectoriales, las estrategias empresarias de coordinación, complementación y diversificación relacionada, así como los resultados obtenidos a nivel piloto en distintos puntos en la





formación Vaca Muerta, y la existencia de un dinámico mercado de trabajo petrolero regional, primario y secundario, estimulan a profundizar la investigación sobre el nuevo escenario de organización del trabajo en el *upstream*, de generación, adopción, adaptación, absorción y difusión de nuevo conocimiento, de expansión productiva y comercial en la Cuenca y de vínculos entre tramas empresarias, más allá de la incertidumbre que desde la segunda mitad del 2014 ha introducido la caída de los precios internacionales del petróleo crudo, a lo que se agrega la desregulación sectorial vigente desde diciembre de 2015, y dado el peso de la actividad en la economía provincial y la dinámica social regional.<sup>3 4</sup>

El proceso de inversión que se puso en marcha en los últimos cinco años, de acuerdo a los antecedentes y fuentes consultadas<sup>5</sup>, significó un desembolso cercano a los US\$5.000 millones. Estuvo centrado en la exploración y la caracterización de reservas hidrocarburíferas, en la adaptación de nuevas tecnologías, y en desarrollos específicos de conocimiento en la interacción entre operadoras, firmas contratistas, subcontratistas y trabajadores, acorde a las características de las formaciones en la Cuenca, y en un tejido diverso de relaciones asociadas a la exploración y la producción, particularmente en el *upstream*. Ellos resultan de la división del trabajo existente, y de las capacidades acumuladas por parte de las firmas locales y nacionales de distinto tamaño, especialidad y trayectoria, e incorporan nuevos procedimientos y mecanismos de negociación en el marco de las “novedades” que crean el mercado y las redes de la industria en las distintas fases del proceso productivo, como parte de la cadena global de los hidrocarburos, y las políticas macroeconómicas, financieras y sectoriales. Dicho proceso involucra dimensiones técnicas, económicas, organizativas, sociales e institucionales, una heterogeneidad de actores individuales y colectivos, privados y públicos, locales, nacionales y extranjeros, y estrategias, relaciones, modos de gestión y comportamientos diversos de las firmas, en los que pesa su historia y su capacidad tecnológica y de gestión, en especial la de YPF y el resto de las concesionarias de mayor escala de negocios; la de las líderes internacionales proveedoras de servicios tecnológicos en el sector (Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, Weatherford, DLS, entre otras); la

---

<sup>3</sup> Estudios disponibles dan cuenta de que existe información geológica de una superficie de 8.071 km<sup>2</sup> de la formación Vaca Muerta, cercana al 27% del total. De ese total, un 77% contendría petróleo y el resto se distribuye en gas seco y húmedo, debiéndose definir con mayor exactitud la tasa de recuperación. (Disbroiavacca, 2013). La exploración y explotación en Loma Campana, proyecto estratégico de YPF-Chevron, representa una mínima proporción de la superficie del área que cubre la formación Vaca Muerta.

<sup>4</sup> La actividad hidrocarburífera ha contribuido en los últimos años en promedio con el 22% de los ingresos totales de la Provincia de Neuquén a través de las regalías sobre la producción de petróleo y gas. A partir de la reciente modificación del precio del gas en boca de pozo alcanzando el valor de 5,10 US\$ el millón de BTU, la provincia de Neuquén estimó percibir 2.000 millones de pesos más en concepto de regalías gasíferas, aunque perdió parcialmente regalías por la producción petrolera, por caída de precios y volúmenes extraídos. Para el 2015, si al valor de las regalías como ingreso de capital, se le adicionaban los ingresos generados en concepto de impuestos a los Ingresos Brutos y Sellos, se alcanzaba un porcentaje promedio aproximado del 35%. Incluso, agregando los ingresos generados por las empresas vinculadas a la prestación de servicios y actividades auxiliares, el peso relativo resultaba aún mayor. (Fuente: Subsecretaría de Hacienda Provincia de Neuquén, 2015)

<sup>5</sup> Informes de la Subsecretaría de Minería e Hidrocarburos de la Provincia de Neuquén y de la Secretaría de Energía de la Nación.



de las proveedoras nacionales asociadas a diversas cámaras industriales y de servicios al petróleo y el gas; y la de las PyMEs subcontratistas locales, entre las cuales se cuentan las conformadas a partir de la desintegración y privatización de YPF de los años 90. (Landriscini, 2016; Landriscini, 2015)

La dinámica abierta a partir de 2012 supuso la expansión de la frontera productiva, la recuperación de la exploración e intensificación de operaciones, y con ello, la entrada de nuevas empresas, la reorganización de otras, la absorción y fusión de proveedoras de servicios de primera línea, y la conformación de redes y alianzas, en el marco de la competencia y del modo asimétrico de gobierno de la cadena global de los hidrocarburos. Las firmas multinacionales despliegan estrategias de *resources seeking*, mientras YPF, operando como empresa sistema de propiedad mayoritariamente estatal, apostó en los últimos años a avanzar en dirección al autoabastecimiento energético, la generación de tecnología local, y la industrialización sustitutiva de importaciones de componentes y equipos. Su estrategia incluyó la recuperación de pozos convencionales maduros a partir del despliegue de nuevas técnicas; el desarrollo del *tight y shale*, la mejora de la eficiencia en los procesos de perforación en el *shale oil*, y la exploración en busca de áreas de alto rendimiento en Vaca Muerta y otras formaciones en la Cuenca. En ese marco, planteó una nueva organización del trabajo en el *upstream* centrada en la productividad relacional a partir de relaciones más estrechas con las subcontratistas y proveedoras, con eje en la adaptación y difusión de las nuevas tecnologías, en particular en no convencionales<sup>6</sup>. Asimismo, avanzó en acuerdos para la producción de insumos, y en la planificación de inversiones y operaciones en línea con la dinámica de los mercados de hidrocarburos, los precios relativos, los resultados de la exploración y explotación en yacimientos nuevos y maduros, la calidad y la mejora continua en los procesos y productos, y el justo a tiempo.

Las nuevas formas de organización del trabajo en red en la Cuenca, avanzaron hacia la subcontratación en la provisión de bienes y servicios de distinto grado de complejidad, y de trabajadores de distintas especialidades, puestos y calificaciones, vía la intermediación laboral en distintas modalidades de contratación. A partir de ello, y del aprendizaje tecnológico que se ha venido operando en las

---

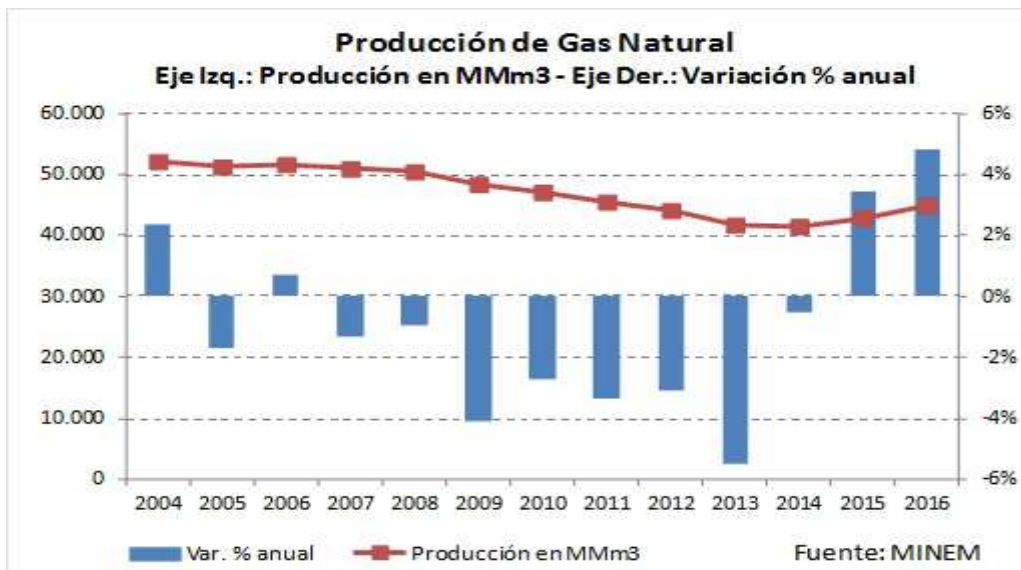
<sup>6</sup> En ellos, debido a la baja permeabilidad y porosidad del reservorio donde se encuentra alojado el hidrocarburo, se requiere de técnicas especiales para liberarlo, y extraerlo. Esto se realiza mediante lo que se conoce como fractura hidráulica, que implica la estimulación del yacimiento mediante la inyección de fluidos, de forma tal de generar fisuras y mejorar la conductividad, junto a un agente sostén (arenas), el que permite que dichas fisuras perduren en el tiempo. Asociado con ello se plantea la conveniencia de optar por perforaciones horizontales, lo que implica que el costo de perforación y terminación de los pozos sea mucho más elevado en relación a las técnicas convencionales. Como consecuencia, se hace indispensable recurrir a lo que se conoce como “modo factoría”. Esto implica perforar y completar los pozos de una manera secuencial, buscando hacer los procesos más eficientes, y logrando una escala suficiente que permita reducir los costos y tornar económica la explotación del mismo.



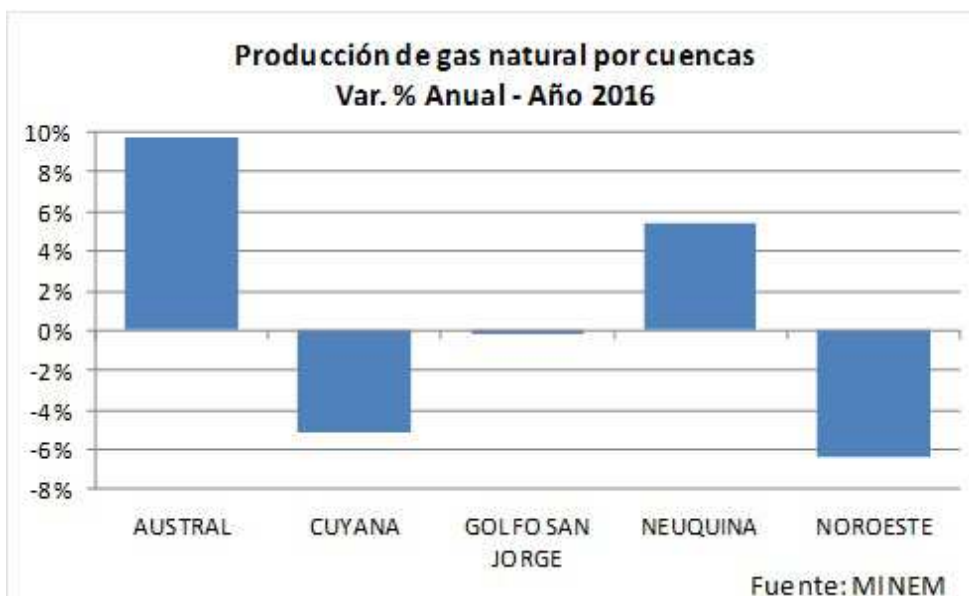
prestadoras de servicios y en las proveedoras de insumos, equipos y componentes, se fue configurando una nueva atmósfera productiva a nivel local que involucra las diversas tramas de empresas coordinadas por las operadoras y las prestadoras internacionales de servicios especializados. Un factor que acompañó estos desarrollos ha sido la Ley Nacional 27.007, sancionada en octubre de 2014, que modificó la tradicional “Ley de Hidrocarburos” (17.319). La misma define qué se entiende por yacimientos no convencionales, otorgándoles un tratamiento especial en cuanto a la duración de los permisos exploratorios, como de las concesiones de explotación, los que se extendieron desde 25 años a un máximo de 35. Ello por cuanto la complejidad técnica y los elevados desembolsos necesarios, requieren de un plazo mayor para la recuperación de la inversión, en relación a los hidrocarburos convencionales.

Hasta los primeros meses de 2017, en la provincia de Neuquén, que ocupa la mayor superficie de la Cuenca, se otorgaron un total de 20 concesiones no convencionales, que representan el 12,3% del total de la superficie de Vaca Muerta. Las mismas se encuentran todavía en lo que se denomina “etapa piloto”, que resulta en un plazo de hasta 5 años, en el que las compañías evalúan y definen la mejor forma de llevar adelante el desarrollo. Para esta etapa, estas empresas registran un compromiso de inversión del orden de los 5.880 millones de dólares, que abarcan la perforación de 420 pozos y la construcción de diversas instalaciones de superficie y ductos. Posterior a la etapa piloto, comienza la correspondiente al desarrollo masivo del área. Si bien no hay a este momento un compromiso firme de los proyectos a ejecutar, se estima que las inversiones asociadas a ellos superan los 120 mil millones de dólares, y que se perforarán más de 9.000 pozos. En el escenario actual de bajos precios internacionales del crudo y de desregulación sectorial, en la Cuenca Neuquina las compañías se reconvierten al gas. El año 2016 consolidó el crecimiento de la producción de gas natural en el país, aportando a la macroeconomía al descomprimir parcialmente la balanza comercial. Al expandirse un 4,9% marcó el segundo año consecutivo de crecimiento de la producción, luego de ocho años de caída consecutiva. Dicho crecimiento fue impulsado por la Cuenca Neuquina con la explotación no convencional y por la Cuenca Austral con la explotación off-shore. La evolución se presenta en los gráficos N° 1 y N° 2.

### **Gráfico N°1. Evolución de la producción de gas natural en la Argentina. 2004-2016**

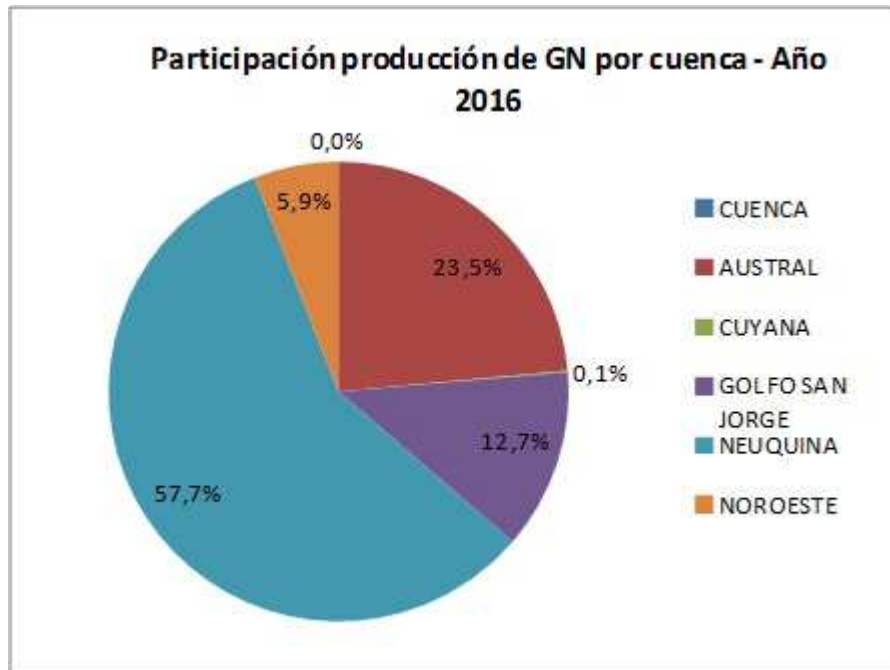


**Gráfico N° 2. Producción de gas natural en las cuencas hidrocarburíferas en Argentina. 2016**



Como fuera señalado precedentemente, la Cuenca Neuquina y la Cuenca Austral son las dos regiones en las que se incrementó la extracción de gas natural. Las otras cuencas muestran un descenso en su producción. En cuanto a la participación en el total extraído en 2016, la Cuenca Neuquina aportó el 57,7% del total y la Cuenca Austral el 23,5%. Ello se presenta en el siguiente Gráfico N° 3.

**Gráfico N° 3 Producción de gas natural en Argentina por cuenca. 2016**



**Fuente** Ministerio de Energía y Minería de la Nación.

En la Cuenca Neuquina han resultado relevantes los aportes provenientes de los desarrollos de los reservorios no convencionales de gas, tanto del tight como del shale gas encabezados por YPF. La evolución de los últimos años en inversiones de exploración y extracción, hizo que en Neuquén, en 2015, la producción de tight gas representara el 24% del total extraído en la provincia y la proveniente de reservorios de shale gas el 6%. Con esos valores, el crecimiento de la explotación de reservorios no convencionales fue prácticamente equivalente al crecimiento de la producción total en la provincia, lo que permitió un mayor aprovechamiento de la infraestructura instalada.<sup>7</sup>

YPF lidera la producción de gas natural en el país. Con 14 mil millones de m<sup>3</sup>, representó en 2016 el 31% de la oferta local, y producto de la nacionalización y la estrategia de otorgar prioridad a las inversiones para la recuperación del abastecimiento mostró el quinto año de crecimiento consecutivo, al tiempo que ello impulsó al conjunto de la industria y estimuló el empleo en el sector.<sup>8</sup> En segundo lugar, se ubicó Total Austral con 12 mil millones de m<sup>3</sup> y el 27% de participación, y en tercer lugar, Pan American Energy con cerca de 5 mil millones de m<sup>3</sup>, lo que representó el 13% del total. En

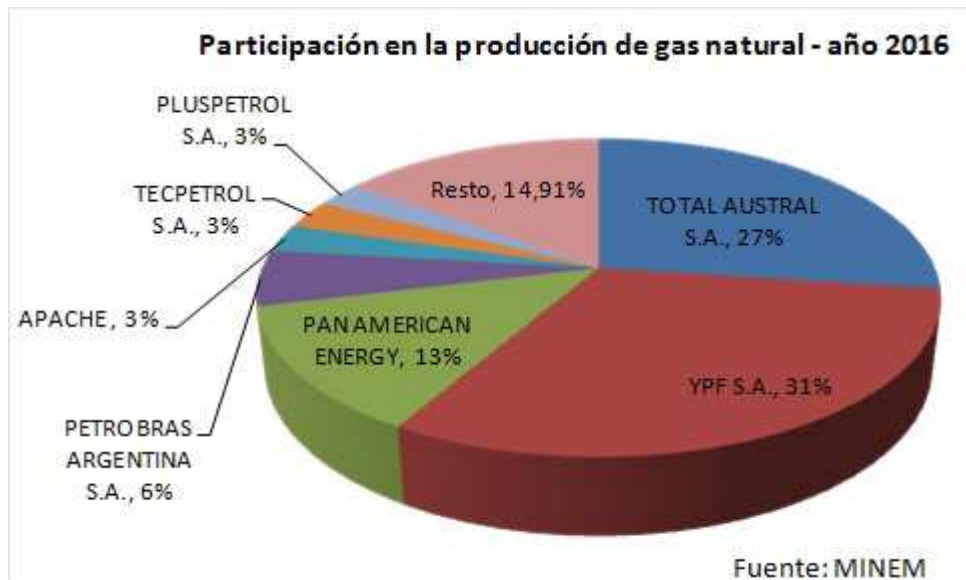
<sup>7</sup> Fuente: Subsecretaría de Energía, Minería e Hidrocarburos. Provincia de Neuquén.

<sup>8</sup> A partir del despliegue de las operaciones realizadas fundamentalmente por YPF, en la Cuenca Neuquina se evidenció en los últimos años un efecto multiplicador de empleos directos e indirectos cercanos a los 20.000 (Subsecretaría de Energía, Minería e Hidrocarburos, Provincia de Neuquén), y sumado a ello la construcción de instalaciones y obras de infraestructura productiva, logística y social, articuladas entre la jurisdicción nacional, provincial y municipales, sectores privados y organismos de crédito que pueden identificarse como empleo inducido agregado al generado por la expansión del consumo.



conjunto dichas compañías aportaron el 71% de la oferta local. Dicha participación se presenta en el siguiente Gráfico N° 4.

**Gráfico N° 4 Producción de gas natural por empresa en Argentina. 2016**



En la Cuenca Neuquina la evolución de la participación en la producción total de gas natural por empresas ha sido liderada en la última década por YPF y por la francesa Total Austral. En el año 2014 la empresa nacional aportó el 41% de la oferta local, en el 2015 el 43%, y en el 2016 el 45%, mientras entre 2011 y 2013 había promediado el 34% del total generado. Por su parte, Total Austral que hasta entre 2009 y 2012 promediaba el 33%, en 2014 contribuyó con el 25%, en 2015 con el 22% y en 2016 con el 20% del total. El resto de las empresas alcanzó por esos años valores agregados del 35%. En el caso del petróleo, que viene mostrando en líneas generales una caída continua de la producción en los últimos años, entre el año 2014 y el 2016, YPF avanzó del 50 al 58% de la producción del total de empresas en la Cuenca Neuquina; Chevron, con explotación de áreas maduras redujo su participación del 14 al 8%, Petrobras se mantuvo en un promedio del 6 al 7%, y el resto de las compañías sumaron valores que oscilaron en el 28% por año del período.

En la expansión proyectada para los próximos años, la actual estrategia de operación de YPF como SA, de aumento de productividad y reducción de costos de funcionamiento y estructura, en particular de los planteles laborales, responde más a las lógicas competitivas globales, a las políticas nacionales centradas hoy en la apertura y la desregulación sectorial, y a la cotización de las acciones en las bolsas tras la búsqueda de financiamiento, que a la articulación con la industria proveedora y transformadora





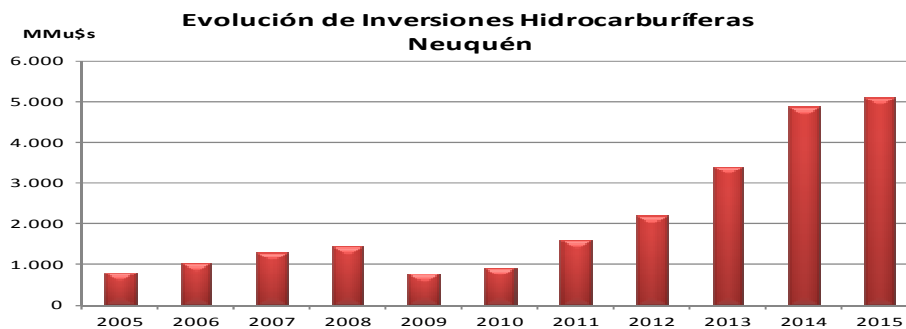
local, crea múltiples tensiones con proveedores y trabajadores en la Cuenca, y plantea nuevos desafíos en materia de financiamiento, ordenamiento territorial e institucionalidad.

### **5. El escenario hidrocarburífero 2016 y 2017: mercado, política económica e impacto laboral**

El año 2016 se caracterizó en la Cuenca Hidrocarburífera Neuquina por dos situaciones contrapuestas. Por un lado, el contexto internacional en lo relativo al precio internacional del petróleo que prolongó la caída en el nivel de actividad global y local. Y por otro, los resultados de los estudios geológicos que pusieron de manifiesto el gran potencial de los reservorios no convencionales, generando perspectivas favorables a futuro para el sector. La baja de precios internacionales planteó ajustes y fusiones empresarias, cambios en la gestión de las compañías y en la gestión y organización del trabajo. La “crisis” reciente en el precio del crudo comenzó hacia el segundo semestre de 2014, cuando cayó un 70%, pasando de 105 u\$/bbl en junio a 30 u\$/bbl en febrero de 2015, prolongándose valores similares hasta los primeros meses de 2016. En este caso, fueron diversas las causas que provocaron la caída y actuaron como factores complementarios. Entre las mismas pueden citarse: el fortalecimiento del dólar, que alcanzó valores récord con respecto al euro, producto de la recuperación de la economía de Estados Unidos luego de la crisis de 2008. A este factor se adicionó un creciente exceso de oferta a nivel global, que presionó sobre los precios, exceso explicado, por un lado, por un crecimiento de la producción mundial de petróleo, en particular a partir de los desarrollos no convencionales de Estados Unidos, y por otro, por el bajo crecimiento económico registrado en las principales economías, que se tradujo en un débil aumento en la demanda de crudo. En efecto, durante 2015, el mercado global registró un exceso de oferta de alrededor 2 millones de bbl/día, lo que inevitablemente impactó negativamente sobre el precio. Ante este descenso, los países agrupados en la OPEP decidieron no recortar su producción para estabilizar el mercado, como lo hicieron en oportunidades pasadas, contribuyendo así a mantener el exceso de oferta. A esta situación se sumó el acuerdo nuclear entre Estados Unidos e Irán, que permitió a este país volver a exportar su producción de crudo, incrementando aún más la oferta global. El fuerte descenso de los precios tuvo un elevado impacto sobre los resultados de las compañías productoras, que se tradujo en una importante reducción en el nivel de actividad. La baja de equipos pasó de 1.600 a 500, lo que pone en evidencia la profundidad del impacto sobre el nivel de actividad del sector hidrocarburífero en Estados Unidos. En Argentina ello se tradujo en una reducción de las inversiones en perforación, con impactos en el empleo directo e indirecto, en las grandes compañías y en las PyMEs, dando lugar a formas extendidas de flexibilización laboral externa, y al quiebre de las relaciones con los proveedores, con fuertes implicancias territoriales. Los ajustes se trasladaron al conjunto de la Cuenca Neuquina impactando en

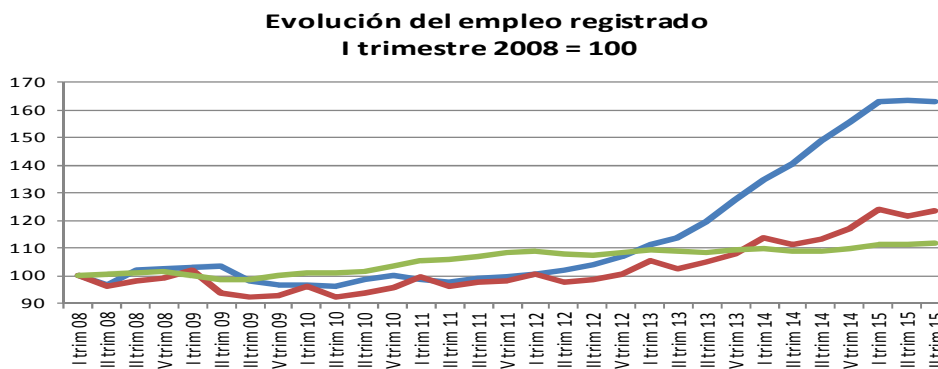
el nivel de actividad y el empleo. Y dada la fuerte participación del sector sobre la economía provincial y regional en su conjunto, los impactos también se trasladaron al resto de los sectores. Ello llevó a la definición de un precio interno del crudo superior a la referencia internacional, ubicado en niveles superiores a los 65U\$\$ el barril, denominado “barril Criollo”. Desde el año 2000 a enero de 2015 el precio externo había sido superior al interno; con la corrección local para estimular el sector se registró una situación opuesta. Una decisión similar se dio con el gas natural: luego de varios años con precios bajos, los valores para el gas en boca de pozo (5,10U\$\$ el millón de BTU), prácticamente duplicaron en 2015 y 2016 a los que venían percibiendo las operadoras. El atractivo de los recursos locales y el estímulo de las políticas locales impulsaron las inversiones en la Cuenca en reservorios no convencionales a partir de 2012 y 2013, teniendo a YPF como protagonista en Vaca Muerta. La evolución de las inversiones en la provincia de Neuquén, en la última década queda evidenciada en el siguiente Gráfico N° 5, y el impacto en el empleo en los hidrocarburos en el Gráfico N° 6.

**Gráfico N° 5 Provincia de Neuquén. Inversiones en Petróleo y gas. 2005-2015**



**Gráfico N° 6. Provincia de Neuquén.**

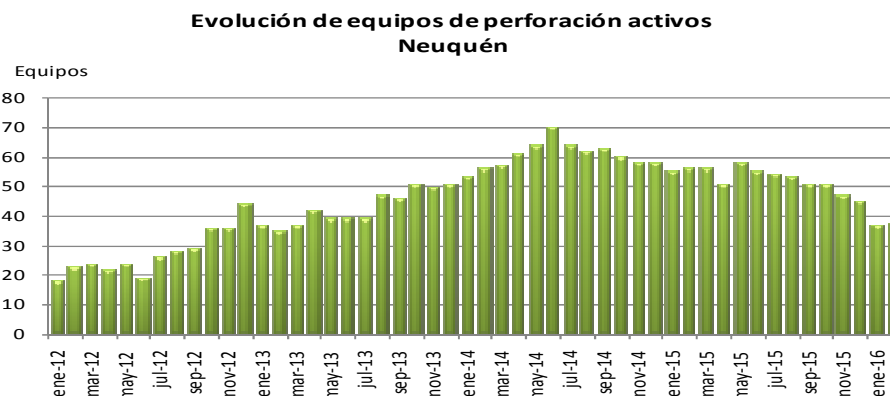
**Evolución del empleo directo e indirecto en el sector hidrocarburos 2008-2015**



A partir de la caída del precio internacional del petróleo crudo a niveles cercanos a los 30U\$\$ el barril a fines de 2014 y comienzos de 2015, el aumento del empleo en el sector de hidrocarburos se frenó. Este impacto se tradujo en un retroceso en la evolución en el número de equipos de perforación activos en la Cuenca y en la provincia de Neuquén.

En el siguiente Gráfico N° 7 se puede apreciar el importante aumento en la cantidad de equipos de perforación registrado hasta mediados de 2014, que alcanzó un total de 70 unidades activas en junio de dicho año, el que se redujo hasta 36 unidades en febrero de 2016, lo que representa casi un 50% del valor máximo registrado.

**Gráfico N° 7. Provincia de Neuquén:  
Evolución del nivel de actividad del sector Petróleo y Gas medido en equipos de perforación**



Fuente: Subsecretaría de Energía, Minería e Hidrocarburos. Provincia de Neuquén

Como resultado de la menor utilización de equipos, el nivel de inversiones en 2016 fue un 30% inferior al registrado durante 2015. Esta situación creó incertidumbre e impactó sobre el nivel de actividad global y en el empleo a nivel regional y provincial, ya que la perforación de pozos moviliza importantes cantidad de servicios y planteles de personal.

A partir de ello, a fines de enero de 2016 con un valor del crudo WTI en EEUU de 31,03U\$\$ el barril, se efectuó la presentación ante el Ministerio de Trabajo de la Nación de la solicitud de instrumentación del Proceso Preventivo de Crisis por parte de la Cámara de Empresas de Operaciones Petroleras Especiales, acompañada por las operadoras -entre ellas YPF, y aceptada en última instancia por los sindicatos del Petróleo y Gas Privado de Río Negro, Neuquén y La Pampa y de Petroleros Jerárquicos. Se evitaron despidos masivos, aunque los acuerdos homologados por el término de tres meses y posteriormente prorrogados a lo largo del año, significaron alrededor de 1.500 suspensiones, que implicaron el cobro de salarios en niveles básicos, cercanos al 50% al excluir adicionales y horas extras, y la suspensión de las contribuciones empresarias a la seguridad social, junto a un creciente



número de jubilaciones y retiros anticipados, y la imposición del criterio de un impostergable aumento de la productividad sectorial. En ese marco, las empresas de servicios especiales, que contratan el 70% de los trabajadores estimaban en 2016 un exceso de entre 2500 y 3.800 puestos en la Cuenca Neuquina.

## **6. El contexto de ajuste: del Procedimiento Preventivo de Crisis al Acuerdo de Productividad**

A partir de enero de 2016 las operadoras y prestadoras de servicios especiales presionaron a dos puntas para modificar el tablero. Por un lado a los gremios, con el fantasma del desempleo masivo, y por otro, al gobierno para el ajuste de los valores del petróleo y gas interno, el que en su nueva gestión descartó recurrir a subsidios de precios y tarifas, lo que al actualizar los valores del gas desencadenaba una nueva tensión con los usuarios del fluido, y en el caso del petróleo planteaba un ajuste sobre el valor final de los combustibles en los surtidores.

Ante esa situación, se planteó que cada sector relegara parte de sus expectativas, y desde el Ministerio de Energía se propuso que los trabajadores cobraran menos horas extras, las provincias aceptaran menos regalías, el gobierno aceptara otorgar un subsidio y las empresas resignaran parte de su rentabilidad. Ello puso en marcha el Procedimiento Preventivo de Crisis. El mismo es una herramienta contemplada en el artículo 223 de la Ley de Contrato de Trabajo. Supone un subsidio para que las empresas puedan suspender a los trabajadores. Los empleados suspendidos, a su vez, cobran una parte del salario sin extras, al tiempo que las compañías dejan de abonar las cargas previsionales y la obra social.<sup>9</sup> De este modo, frente a la parálisis en la Cuenca de más de 21 equipos de perforación y de *workover* (terminación) sobre un total de 70 activos meses antes, se activaron mecanismos políticos, gremiales y empresarios para paliar la crisis desatada por el derrumbe de los precios internacionales

---

<sup>9</sup> Para los directivos de la Cámara de Empresas de Operaciones Especiales que gestionaron el pedido (Schlumberger, Halliburton, Bolland, Weatherford, Nabors, y otras), en un total de 40, refrendado por YPF; Petrobras, Pluspetrol y Total: “a partir de este mecanismo las empresas alivian su costo laboral, manteniendo personas calificadas y experimentadas en condiciones de reanudar la actividad en otro momento, y las autoridades activan una herramienta que minimiza el impacto social y contribuye a la sustentabilidad de las empresas” (declaraciones del apoderado de CEOPE a los medios nacionales del 28/01/2016). En simultáneo, el dirigente G. Pereyra a cargo del Sindicato de Petroleros Privados de Río Negro, Neuquén y La Pampa desde hace varias décadas, y senador nacional por la provincia de Neuquén, en representación del Movimiento Popular Neuquino, sostuvo que se llegó a un acuerdo en el que participó el gobernador de la provincia de Neuquén, Cdr. Gutiérrez y el Presidente de YPF Galluccio, de que “no habrá despidos sin causa, pero sí readecuación de tareas en lo que hace a la rotación de gente excedente”. “Se trata de un buen acuerdo. No hay despidos sin causa, esto es importantísimo, porque el despido es el abismo, es la angustia familiar, y en esto estamos todos trabajando” Por su parte, M. Arévalo, Secretario General de Petroleros Jerárquicos, expresó: “es un gran paso adelante, hacer rotaciones y mantener el salario. Le pusimos un paraguas a la crisis”. Y el gobernador sostuvo: “Estamos haciéndonos cargo y acompañando este proceso. Todos sentados en la misma mesa para encontrar la manera de mantener el trabajo y fortalecer el desarrollo de la economía regional.” (declaraciones de los distintos actores a los medios periodísticos nacionales y regionales, 28/01/2016). En la misma oportunidad el gobernador reclamó un precio más justo para el gas en boca de pozo (que a posteriori se convalidaría en 5,10U\$ el millón de BTU, fundamentado en la importancia de reducir la importación y a fin de estimular la producción local.



del crudo, al tiempo que se gestionó un cambio en los precios del gas, de modo de reorientar la actividad de las empresas a la exploración orientada al *tight gas* en la Cuenca.

El acuerdo multisectorial alcanzado a fines de enero de 2016, y suscripto el 2 de febrero de 2016 puso en marcha las suspensiones en fecha 22 de febrero. A partir de entonces, en un marco de supuesta “convivencia pacífica” entre empresas y gremios, un manto de incertidumbre se extendió en la actividad en la Cuenca para un elevado porcentaje del personal, en materia de puestos, tareas, e ingresos. La caída de equipos, los numerosos trabajadores con vacaciones forzadas, las suspensiones y la rebaja de salarios por pérdida de adicionales, la remuneración del personal suspendido definida como subsidio y no como salario, y la suspensión de los aportes patronales a la seguridad social, conformaron un escenario que proyectó una reestructuración sectorial anunciada por las compañías, y que operó como fermento de conflictos. Las partes buscaron un *stand by* frente a las tensiones por el mantenimiento de los subsidios al sector y el incremento de precios de los combustibles que el mismo supuso, y la amenaza oficial de la importación de energía. Las grandes firmas internacionales aspiraron a limitar sus pérdidas económicas, financieras y bursátiles absorbiendo competidoras y recortando gastos y el nivel de compromiso de la cadena de pagos, que sólo tuvo antecedentes en la crisis de 2008/2009. Unas 56 operadoras y empresas de servicios con actividad en la Cuenca fijaron las nuevas condiciones de funcionamiento, y las PyMEs en un número cercano a 300 con más de 7.000 trabajadores directos e indirectos internos y tercerizados, operando como subcontratistas en la Cuenca, vienen enfrentando deudas relevantes en pesos y en dólares por inversiones realizadas en activo fijo en los años anteriores, y por los altos intereses del mercado, e intentan subsistir.

El Procedimiento suscripto estableció tres puntos centrales:

1. congeló por 90 días los despidos sin causa justa para toda la Cuenca Neuquina, estableciendo un número de 1.400 suspensiones, que se estimaron en 6.000 en todo el país; Tales suspensiones serían concertadas y rotativas con el personal activo.
2. propuso que los trabajadores con edad suficiente y aportes realizados se jubilaran con una indemnización de 13 sueldos;
3. contempló la planificación de un esquema de rotaciones para los 1.500 trabajadores suspendidos. La intención que expresó fue que los operarios que se encontraran sin tareas pudieran suplir a sus compañeros. El “subsidio” a cobrar por “quedarse en la casa” se previó como no remunerativo y se calculó como el 50% de la remuneración neta normal y habitual de los últimos cuatro meses de un trabajador a cargo de las mismas tareas, con un tope de 40.000 pesos, siendo los días de suspensión efectivos, o sea sin francos, estimándose una reducción salarial cercana al 60%. Los aportes y



contribuciones de los operarios suspendidos, quedaron a cargo del Estado. En tanto el gremio dejó de percibir el 50% de la cuota gremial.

Los equipos paralizados calculados en 21 en el sector neuquino de la Cuenca, entre torres de perforación y *workover*, y 31 en el total de la Cuenca, representaron entre el 20% y el 50% del total, e involucraron un total de personal directo e indirecto suspendido cercano en realidad a los 2.000 empleados. Agregado a lo anterior, las cámaras empresarias de las compañías prestadoras de servicios especiales, exigieron evaluar la productividad, y reformular aspectos de una actividad en el entendimiento de que los altos precios de años anteriores escondieron múltiples ineficiencias, altos salarios, ausentismo y abultadas dotaciones de personal. Sostuvieron que la mano de obra petrolera es más cara en la región que en otros países del mundo, no sólo por el costo salarial, sino por el exceso de personal en tareas poco sofisticadas, que según las compañías en los últimos años duplicaron los costos en dólares. La revisión técnica impondría la rebaja de los costos de perforación y extracción en convencionales y no convencionales, orientada a mejorar la estructura de costos para recuperar la competitividad de la industria. *“Desde los insumos, pasando por la logística, los costos de transporte, hasta el ausentismo, el manejo de los turnos y los diagramas del personal”*, *“Hoy se impone bajar los costos un 30%”*, sostuvo el empresario Zinny de la CEOPE (Diario Río Negro, 6 de febrero de 2016). Para la Cámara, YPF, la empresa de mayor nivel de actividad en la Cuenca, ha tenido una planta de personal muy sobredimensionada.

A partir de ello, además del acta con los puntos oficiales acordados en oportunidad de la firma, las partes generaron un documento complementario según el cual acordaron participar activamente en una mesa de diálogo y seguimiento, para evaluar la implementación de los temas firmados, y aportar a la *“sustentabilidad de la industria analizando los mejores criterios de productividad para favorecer el desarrollo de la actividad”*. De este modo, los gremios participantes pospusieron las pretensiones salariales y sellaron su posición en reclamar prioridad para la mano de obra nacional y *“ni un solo despido”*. En el marco de tales negociaciones el Ministerio de Energía acordó fijar el barril criollo en 67U\$S para el petróleo crudo Medanita de la Cuenca Neuquina, más del doble de la cotización del WTI en Nueva York.<sup>10</sup>

En Vaca Muerta a partir del último año, el desarrollo de los hidrocarburos de reservorios no convencionales obligó a un ejercicio de ajuste de costos que fue de menor a mayor. Fue sobre todo en

---

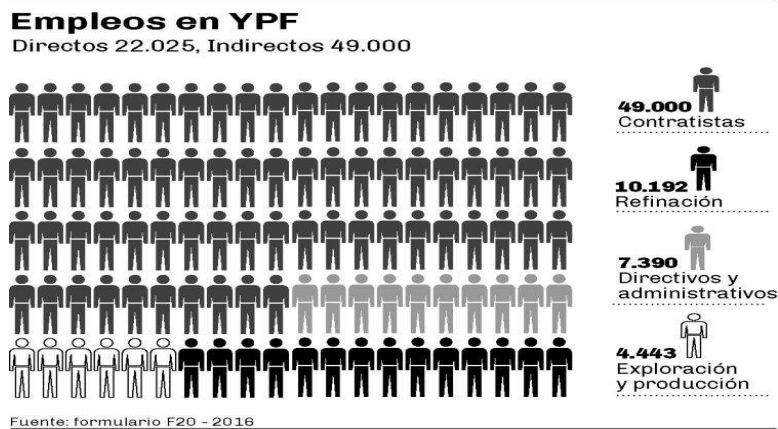
<sup>10</sup> En términos de corto plazo el plan de contingencia puesto en marcha por el procedimiento preventivo de crisis significó en los tres primeros meses de vigencia una reducción del 20% en la actividad petrolera; dejaron de circular unos 200 millones de pesos en la Cuenca entre febrero y mayo de 2016.





los últimos eslabones de la cadena empresarial, por caso en las PyMEs subcontratistas, donde se acusaron los golpes más fuertes de los recortes de contratos y en la adaptación a nuevas modalidades de trabajo acoplado con las operadoras (cadena de precarización) (Federico Aríngoli, Diario Río Negro, 6 de febrero de 2016). Es por ello que las firmas menores resistieron el acuerdo suscripto por las grandes con los gremios y el gobierno. Reclamaron: *“No se mejora la productividad solamente bajando los precios de los contratos, y por tanto hay que discutir entre todos los sectores de la industria petrolera”* (Presidente de la Cámara de Empresas de la Industria Petrolera y Afines, CEIPA) (Declaraciones a medios regionales, 9/2/2016). *“Solamente se puede soportar el personal suspendido percibiendo un parcial de los haberes siempre que las operadoras reconozcan dichos costos, permitiendo que se facture mensualmente el importe requerido, con los gastos indirectos incluidos”* (Declaraciones de empresarios de la Cámara de Empresas de Servicios Petroleros de Río Negro (Casepren).a medios regionales del 9/2/2016). En ese marco, el foco de las operadoras y las grandes contratistas prestadoras de servicios especiales estuvo puesto en el mantenimiento de un precio final del crudo a nivel local que permitiera cubrir los costos de la actividad, y la opción por el gas con mejor precio. De este modo, los tiempos y las señales de mercado, en 2016 hicieron más lentos los desarrollos del *shale*, en Vaca Muerta, decisión asumida por la nueva conducción de YPF, y plantearon que el gas podría ser la llave para sostener la actividad, en particular a partir del reajuste sobre el valor elevado del millón de BTU (5,10U\$), defendido no solo por las operadoras, sino también por el gobierno neuquino, en función de las expectativas de cobro de valores cercanos a los \$2.000 millones en regalías que incrementarían los recursos del presupuesto provincial, y de un plan de incentivo para nuevos proyectos. Ello convocó a YPF, y a las compañías con trayectoria regional en reservorios no convencionales en gas como la francesa Total, Pluspetrol, Panamerican Energy y Petrobras.

Los recortes en exploración, y el levantamiento de equipos concretado por YPF cercano a U\$1.500 millones, (30% de las inversiones de la compañía) pusieron en riesgo su estructura interna y externa, y desde la compañía dieron cuenta de que se debería ajustar entre el 10 y el 15% de los empleados directos que a fines del 2015 totalizaban 22.025 (Ver Figura N° 1). En función de ello, todos los sindicatos asociados a la actividad de producción presionaron en distintos niveles por el mantenimiento de los puestos de trabajo más allá del plazo estipulado en el procedimiento preventivo de crisis suscripto. Para bajar los costos salariales, las empresas intercalaron trabajadores entre yacimientos, otorgaron francos forzados, y estimularon retiros anticipados.

**Figura N° 1 Volumen de empleo en YPF 2016 en el país (*upstream* y *downstream*)**

Al vencimiento del Procedimiento preventivo de crisis, el 21 de mayo de 2016, las 40 grandes empresas de servicios petroleros propusieron renovarlo y extenderlo a otras cuencas, lo que representaría la suspensión de 7000 trabajadores por turno de rotación, los que cobrarían un 40% de sus salarios regulares. Los sindicatos resistieron volver a dicho esquema que terminó afectando de forma simultánea a unos 2.000 trabajadores. Propusieron en cambio, una modificación al convenio colectivo, para que la jornada pasara de 12 a 8 horas de trabajo con tres turnos y uno de relevo, para el conjunto de firmas, extendido ello al personal externalizado. Al mismo tiempo, las grandes compañías insistieron en la necesidad de mejorar la productividad.<sup>11</sup> En medio del “Titanic sectorial y social”, los gremios petroleros reclamaron desde el mes de abril de 2016 una recomposición salarial del 40%, dado que el acuerdo paritario anterior del sector se había firmado en julio de 2015 y representó un aumento del 27% que se pagó en cuotas, y que supuso sumas fijas no remunerativas, lo que ha producido el achatamiento de los salarios básicos. Y denunciaron “despidos encubiertos”, apuntando a operadoras “que rompen la paz social” y a empresas de servicios especiales que presionaban a los trabajadores ofreciéndoles acuerdos particulares para que renuncien. Al mismo tiempo, denunciaban incumplimientos en el convenio colectivo y liquidación de haberes con rebajas y con ítems pagados “en negro”.

En función de la situación planteada, reclamaron a principios de mayo la intervención de los gobiernos nacional y provincial para la apertura de las paritarias, lo que se demoró hasta la fecha del vencimiento del período de vigencia del Procedimiento Preventivo de Crisis (21/5/2016) que las empresas buscaron sostener, a fin de seguir contemplando suspensiones rotativas y descuentos salariales. Para los empresarios renovar el mecanismo era “*la única alternativa a los despidos*”, que se contarían en

<sup>11</sup> Según estadísticas disponibles (del Ministerio de Trabajo de la Nación) el sector petrolero destruyó unos 3.200 puestos de trabajo en todo el país entre febrero de 2015 y febrero de 2016. Así, el sector perdió entre enero y marzo de 2016 17 puestos de trabajo por día en todo el país (unos 1700), lo que obró como goteo incesante.



alrededor de 1.500 puestos de empleo excedentes. Por ello, las grandes empresas de operaciones especiales condicionaron la paritaria y la discusión salarial al análisis de la cuestión de la productividad, la eficiencia de las operaciones y la baja de los costos laborales. Plantearon la preservación del empleo si se aseguraba la sustentabilidad de las empresas, y ofrecieron ajustes salariales en cuotas. El conflicto desatado por la recomposición salarial enfrentó a las partes durante un mes en el que la tensión fue en crecimiento: los sindicatos reclamaron un 40% de aumento, y un bono no remunerativo de hasta 50.000 pesos; las operadoras propusieron un aumento del 20% y un bono no remunerativo de 15.000 pesos. Por su parte, la CEOPE se negó a presentar una oferta salarial durante las paritarias condicionando la cuestión a debatir la baja de la actividad, las dotaciones de empleados y la productividad. Sostuvieron: *“no podemos discutir salario cuando no hay trabajo”* (Declaraciones Gustavo Smidt, gerente general de CEOPE a medios regionales el 26/6/2016). El funcionario insistió que a nivel nacional hoy existe un excedente de 8.300 puestos de trabajo en el sector petrolero, y que sólo se puede avanzar si se reduce la jornada laboral de 12 horas a 8 horas en perforación. En el mismo sentido, otros empresarios sostuvieron que *“están sobredimensionadas las dotaciones de personal: un equipo automático de perforación tiene la misma gente que lo viejos perforadores”* (Diario Río Negro, 26/6/2016)

La falta de acuerdo en la paritaria llevó a un paro general de actividades en el sector a fines de junio de 2016, ante lo cual el Ministerio de Trabajo dispuso unilateralmente un aumento general del 30% de los salarios en el *upstream*, pagadero en tres cuotas, 18% a partir de julio, 5% en noviembre y 7% en enero de 2017, y un bono no remunerativo de 15.000 pesos a cobrar con los salarios a principios del mes de julio. Adicionalmente, convocó a una mesa técnica para debatir acerca de la jornada de trabajo, las horas taxi y las horas extras. La reducción de la jornada laboral de 12 a 8 horas sólo la aceptarían los gremios en tanto no significara un recorte salarial, al tiempo que sostuvieron que si la pretensión de las empresas era bajar sus costos operativos debían pensar en incorporar tecnologías que mejoren la eficiencia y descartar la idea de imponer rebajas salariales.

De esta manera la Resolución 365/16 del Ministerio de Trabajo, dio inicio a un “proceso de reestructuración productiva entre las partes” que implicó discutir entre los gremios petroleros y las empresas con la participación del gobierno, el régimen de la jornada laboral de 8 horas para el personal de las torres de perforación, la cuestión del personal directo e indirecto, y el esquema de pago de las horas extras efectivamente trabajadas. En tal sentido, remarcaron las empresas que el costo de perforación horizontal en la Cuenca rondaba los U\$S14 a U\$S16 millones de por pozo, mientras en EEUU no suele superar los U\$S8 millones. En esas circunstancias, el titular del gremio de Petroleros



Privados de Neuquén, Río Negro y La Pampa, Guillermo Pereyra sostuvo: *“Puestos a discutir productividad, jornada y costos, hay que discutir todo, y en ello hay que incluir el régimen laboral en reservorios no convencionales y revisar la caída observada en la actividad de exploración que es la más afectada”* (Declaraciones a medios regionales, 25/6/2016)

El conflicto entre empresas, trabajadores y Estado se extendió hasta comienzos de 2017 en las condiciones previstas en el Procedimiento Preventivo de Crisis. La Mesa de discusión de Reestructuración y Productividad sectorial terminó dando vida en enero, en un escenario de alto desempleo en el país y de cierre de plantas, a una modificación del Convenio Colectivo de Petroleros Privados y Jerárquicos, que se denominó “Adenda” para la Productividad en hidrocarburos de reservorios no convencionales. Ella abrió una nueva era laboral para el mundo de estos recursos y operaciones. En cuatro capítulos y 25 artículos el documento, incluye como modalidad general los contratos a término, redimensiona las plantillas de personal, cambia los esquemas de trabajo, elimina las horas taxi y flexibiliza las condiciones de operación nocturna y con viento. A su vez, el sector gremial consiguió la eximición del 10% del salario bruto del impuesto a las Ganancias y un ordenamiento general del sector en el que cada empresa tenía sus propias reglas del juego. La Adenda estableció 15 puntos centrales que dan cuenta del inicio de una nueva era para los trabajadores de Vaca Muerta y de todos los campos no convencionales de Neuquén, Río Negro y La Pampa. Dichos puntos son:

**1) Alcance:** Se extiende a todo el personal encuadrado en los dos convenios colectivos de trabajo (CCT) del sector (el 644/12 y el 637/11) que desarrollen tareas en el no convencional, actividades que van desde la perforación, estimulación y servicios de pozos, a la conexión, tendidos de gasoductos, operación y mantenimiento entre otras. Sse trataría de unas 4.000 personas. **2) Contratos.** Introduce los contratos por tiempo determinado: Según el artículo 2 de la Adenda, “será de aplicación general a esta actividad” –la no convencional– el “contrato de trabajo a plazo determinado”. En realidad, en el sector muchos petroleros trabajan a término y una vez finalizada su tarea se los indemniza como indica la ley y se acaba el vínculo laboral. Lo que sí cambia es que se impone este método como de uso general, mientras que en los anteriores convenios figuraba como una excepcionalidad para determinados rubros. **3) Ganancias.** El 10% de las remuneraciones totales brutas quedarán exentas del impuesto, según el artículo 3. Equivalen, a título ilustrativo, a la incidencia del Diferencial por Zona. Tampoco lo harán los del convencional; la medida alcanza a todo el convenio colectivo en el último anexo. **4) Conflictos.** Se relanza la Comisión Especial de Interpretación y Resolución de Conflictos, integrada por los paritarios para el seguimiento de los alcances del convenio. **5) Paros limitados.** Más



allá de los compromisos de forma, se agrega una atípica aclaración el artículo 5, donde las partes reconocen que “no corresponde exigir el pago de remuneración algunas si no existió contraprestación efectiva del trabajador”, salvo cuando el reclamo tenga que ver con la falta del pago del salario. **6) Servicios periféricos.** Los trabajadores que hagan tareas en el campo pero no vinculadas a los pozos (vigilancia, jardinería, catering, enfermería, etc.) nunca podrán superar salarialmente al personal operativo con su misma categoría en el convenio. **7) Nuevas tecnologías.** En caso de aparición de técnicas más modernas de trabajo, gremios y empresas se comprometen a discutir las dotaciones de personal y la capacitación del mismo. **8) Horas extra.** Se permitirá superar el máximo de horas extra establecido por ley para los trabajadores encuadrados en el CCT 644. Estas empiezan a regir a partir de las 8 horas de trabajo. Se eliminan para todo concepto las denominadas horas taxi, que eran las que los trabajadores pasaban en trailers y hoteles a disposición de la empresa. **9) Dotaciones.** Se define cuánto personal debe tener cada línea de operación. En casi todos los casos se incluyen reducciones en comparación con los afectados de forma actual. Para fractura, por ejemplo, la dotación no tendrá más de 16 personas. En el caso de wire line serán 4 trabajadores, mientras que en coiled tubing serán 5, en cementación 5, en aislación 10, y en UBD 3, entre otros. Los equipos de torre sumarán 7 trabajadores para la perforación, 6 para workover y 5 para pulling por turno. **10) Jornada laboral.** Se establece el diagrama de 2 por 1 para los servicios especiales y de torre. Se aclara que el trabajador “no recibirá ningún tipo de contraprestación salarial adicional” por el descanso entre jornada y jornada. Esto implicará la mayor poda en los recibos de sueldo de los empleados que se desempeñan en este rubro. Para operación y mantenimiento, se establece la jornada diurna de 8 horas en modalidad “semana calendario”. **11) Montaje nocturno.** Casi todas las actividades de servicios especiales y de torre podrán hacerse de noche. La adenda define la iluminación recomendada para cada caso y obliga a las empresas a presentar planos con la misma. **12) Viento.** Sólo se limita el montaje y desmontaje de algunas torres cuando el viento supere los 60 kilómetros por hora sobre el piso de trabajo, con “rachas 40% superiores”. **13) Operaciones simultáneas.** Con coordinación del company man (el hombre más importante de la operadora en la locación), podrán hacerse tareas de forma simultánea para ahorrar tiempo, con algunas restricciones. **14) Capacitación.** Las empresas deberán contar con un plan de capacitación anual de su personal para adaptarse al no convencional. **15) Eliminación de actas.** La entrada en vigencia de esta adenda sustituye todas las actas acuerdo, previas, y las decisiones unilaterales de las empresas que no se ajusten a su contenido.

La puesta en marcha de la Adenda, en un escenario de bajos precios internacionales de las commodities y de una política interna neoliberal, ha inaugurado oficialmente, con el compromiso





negociado de los sindicatos, y la resignación/resistencia de los trabajadores la era de la flexibilidad laboral en las cuencas hidrocarburíferas. Ella ha sido tomada como ejemplo para imponer criterios de ajuste estructural y productividad en otras ramas de la industria argentina, como la automotriz, siguiendo las pautas de las nuevas relaciones laborales en el capitalismo global y la primacía del mercado desregulado en la Argentina. Los agentes transnacionales en la Cuenca Neuquina han impuesto sus criterios de avanzar en la competitividad por la vía del ajuste laboral, y desde los niveles nacionales se ha presionado en el mismo sentido. No obstante, el camino de su concreción está plagado de espinas, de problemas, y de resistencias de base. No todas las cláusulas están en real vigencia; se avanza por tramos, en particular en los recortes largamente reclamados por las compañías, como las horas taxi, las operaciones simultáneas, las dotaciones en yacimiento y los días caídos.

El precio del petróleo sigue por debajo de los 45 U\$S el barril, después de haber rozado los 50U\$S. El gas aparece como el gran atractivo, por los precios convenidos y por la demanda insatisfecha. Vaca Muerta tiene gran potencialidad pero avanza lenta, y las tensiones que crea lo global sobre lo local son permanentes. Ello demanda continuar la investigación, construir información y desplegar esfuerzos de análisis de los comportamientos de los agentes del capital y del trabajo, de revisión de las estrategias sindicales y el avance de las políticas, buscando identificar las alternativas entre la letra escrita y el devenir del trabajo y el poder de las bases y las cúpulas en lo cotidiano.

### **Reflexiones finales**

El inicio de esta etapa de investigación sobre las transformaciones que al presente se operan en la organización del trabajo en la Cuenca Neuquina ha partido de considerar el papel central que juega la flexibilización del trabajo, entendido como “capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción” (De la Garza Toledo, 2000). Ella combina la flexibilidad externa o numérica, que remite al “ajuste flexible de la cantidad de fuerza de trabajo, según las necesidades de la producción y del mercado” (De la Garza Toledo, 1998). Así, desde la plena vigencia de la globalización se visualiza una relación estrecha entre globalización y esquemas de externalización-descentralización de procesos productivos (Urrea, 1999)

Tal como aportan Iranzo y Leite (2006) y Neffa (2011), la subcontratación laboral como mecanismo asociado a la flexibilidad, que incorpora relaciones de intermediación diversas, no tiene carácter pasajero, sino que, por el contrario, responde a las condiciones impuestas por el nuevo momento de la acumulación, siendo los factores que mueven la implantación de la subcontratación como estrategia inherente al momento que enfrenta el capital, algunos de los siguientes: 1. en el marco de una fuerte





rivalidad empresarial, y en la reconfiguración de la organización del trabajo a nivel global se despliegan prácticas empresariales tendientes a la disminución de costos, la búsqueda de vías para aumentar la velocidad de respuesta, y la mejora de la calidad y la productividad. Ello se traduce en el cuestionamiento del modelo institucional que acompañó el crecimiento en décadas pasadas, y en particular de la estabilidad, rasgo distintivo de la relación salarial por ese tiempo en franco crecimiento desde el ciclo de oro del capitalismo. 2. la introducción de nuevas tecnologías en la producción y las telecomunicaciones ha incrementado el peso de lo inmaterial en la producción (Glazmann, 2001), restándole valor al trabajo físico, al tiempo que potenció la especialización y desagregación de los procesos productivos. La producción flexible se impuso como modelo para la optimización tecnológica y para responder a las nuevas exigencias del mercado, tornando necesaria también la flexibilización de la contratación de la mano de obra (a lo que se suman formas diversas de flexibilidad interna, rotación de tareas, turnos, localizaciones, etc.). 3. la internacionalización de la producción profundizó la concentración del capital y las megafusiones, e indujo a la relocalización productiva en la búsqueda de costos más bajos. De ese modo, como plantea Urrea, (1999) existe una asociación entre globalización y los esquemas de externalización-descentralización de los procesos productivos. 4. el capital financiero y la especulación derivada de ello estimula el ahorro de capital en las áreas productivas (De la Garza Toledo, 2000). Y, la Bolsa ha pasado a cumplir un papel regulador: según Urrea (1999) y Boyer (2012, 2007) existe una vinculación perversa entre despidos masivos y el incremento del valor de las acciones. 5. Los cambios en la composición del producto, a lo que pueden agregarse los de las tecnologías de producción, estimulan la práctica de la flexibilización interna y externa del trabajo. 6. finalmente, la racionalidad económica asociada a las políticas neoliberales marca la pauta en la transformación del rol del Estado y en la dirección de la reestructuración productiva, enfocada hacia la flexibilización y reducción de los costos laborales. La acción del Estado a través de la desregulación macroeconómica y del mercado de trabajo, y las políticas que buscan poner freno a los reclamos de las organizaciones sindicales, juegan un papel impulsor en el uso de las más diferentes formas de subcontratación laboral. A ello se suman circunstancias que se asocian al crecimiento del desempleo que presiona por una mayor movilidad en el mercado de trabajo; el incremento de grupos laborales con menor poder de negociación sobre sus condiciones de trabajo (migrantes, jóvenes) y el debilitamiento sindical en determinados períodos (por caso los de alta inflación) que conlleva restricciones para frenar la pérdida de derechos que trae consigo la flexibilización interna y externa, al tiempo que reduce el poder en cuanto al volumen de afiliados y de aportes en las cajas de las organizaciones. Adicionalmente, otros factores provocan el mismo efecto, y



en muchos casos lo agravan, entre los que se cuentan a) la apertura comercial y la fragilidad de los tejidos productivos (Abramo, 1999), b) el tradicional predominio de estrategias empresariales basadas en la reducción de costos por sobre otros aspectos (Abramo, 1999); c) el amplio contingente de trabajadores del sector informal y/o de baja calificación; d) la promoción estatal de la subcontratación externa a través de diversas políticas García *et al*, 1999; García, 2000; Bounfiglio y Dowling, 2000, Valero, 1999); y e) el bajo costo de la mano de obra que desalienta el cambio técnico frente a otras estrategias (Urrea, 1999), entre otras.

Como síntesis del conflicto planteado en el complejo petrolero de la Cuenca Neuquina, espejo del que afecta a todas las cuencas petroleras del país y a muchas del mundo, puede afirmarse que: en el marco de una actividad caracterizada por los elevados costos hundidos de las inversiones, la desintegración de firmas por especialidades, las relaciones jerárquicas de fuerte acoplamiento con los subcontratistas, y una fuerte coordinación por parte de las operadoras y las grandes compañías multinacionales de operaciones especiales, a la fecha, el sector petrolero viene perdiendo puestos de empleo que en un año rondan los 4.000 en el país, cifra de las más altas en términos relativos después de la actividad de la construcción, que eliminó cerca de 50.000 puestos registrados en los últimos seis meses, a partir del cambio en el régimen macroeconómico. La tendencia innegable es que en términos de inversiones en exploración la actividad ha caído, excepto en el gas. El sector vive una etapa de ajuste, que de ahora en más se llamará de “reestructuración productiva”, y que recuerda las racionalizaciones y desintegraciones asociadas a la privatización de las empresas públicas, incluida YPF, en los años 90, y que tendrá seguramente múltiples consecuencias en la organización del trabajo y en la vida, el desempeño, la trayectoria profesional y los ingresos de miles de trabajadores en la Cuenca Hidrocarburífera Neuquina, y en otras, particularmente los afectados al *upstream* en los yacimientos.

La actividad en los últimos años en el área, centrada en las inversiones de exploración en reservorios no convencionales y en la renacionalización de YPF, creció en niveles notables, e hizo rejuvenecer al conjunto del complejo productivo, en el que se instalaron otras compañías nacionales y extranjeras, desplegando equipamiento de última generación, y conformando redes y grupos de trabajo en geología e ingeniería de alta calificación, a los que se adicionaron importantes plantales de operarios y unidades externas de servicios de distintos rubros y envergadura, más cerca o más lejos de las funciones centrales de las operadoras y grandes contratistas de la cadena de petróleo y gas. Junto a ello se pusieron en marcha planes de construcción de infraestructura pública y privada, se dinamizó la conformación de parques industriales, y se motivaron desarrollos tecnológicos locales y la adaptación de nuevos sistemas técnicos concebidos en otras geografías, particularmente en centros de



investigación asociados a las grandes compañías con trayectoria en el *shale* en EEUU. Ello trajo consigo la conformación de una burbuja inmobiliaria y financiera, y convocó a profesionales, trabajadores y pequeños y medianos empresarios de otras regiones y países y de otros sectores de actividad, que proyectaron instalarse a probar suerte en la región en modalidades diversas de contratación hacia atrás y hacia delante. En ese marco, la relación salarial tradicional fue virando hacia relaciones mercantiles intensificando la terciarización de la economía regional iniciada en los años 90. El nuevo escenario planteó una dinamización del papel de los municipios de las zonas petroleras, de las universidades nacionales con sede en las cuencas hidrocarburíferas, y de los centros de investigación y formación media y superior, tras el objetivo de capacitar personal, armar redes socio técnicas y responder a demandas puntuales de las empresas. Y fundamentalmente fortaleció a los gremios por los niveles de empleo estable alcanzados y el crecimiento de la demanda laboral y de los ingresos. Ello movilizó también la emergencia de numerosas PyMEs con distintos grados de especialización y flexibilidad en los servicios especiales y generales prestados a las empresas de las distintas tramas y eslabones de la cadena en una división compleja del trabajo por rubro y localización. Las Tics, la electrónica y la automatización han facilitado la exploración y la conexión de los islotes productivos a campo con las sedes empresarias locales y externas y la conformación de redes de variado alcance. Ello se desarrolló en los marcos de la desintegración coordinada por las firmas líderes operadoras y prestadoras de servicios especiales, que convocaron a cientos de subcontratistas y personal externo, directo e indirecto con distintos grados de cooperación y asimetría en la definición de procedimientos y estándares, las exigencias de tiempo justo, calidad, cero defecto, y seguridad; y supuso innovaciones en la gestión del conocimiento y la producción, el comercio y la logística, asociado ello a la certificación de normas internacionales del sector. Se avanzó en la creación del Cluster Shale de Vaca Muerta con fuerte impulso oficial, y se elaboraron múltiples estudios para planificar el ordenamiento territorial e institucional. El *big push* que puso en marcha el *shale* de la mano de YPF, comenzó a configurar una nueva economía impulsando el espíritu emprendedor en jóvenes y profesionales convocados a participar como subcontratistas en micro y pequeñas empresas, y a desarrollar iniciativas productivas y de servicios a empresas, personas y familias, lo que impuso modos diversos de contratación flexible en la región. Los elevados salarios y la alta demanda laboral fueron configurando un mercado de trabajo segmentado, primario y secundario, garantizaron estabilidad y seguridad a un gran número de trabajadores del primer grupo, y a familias del sector, y emergieron entre ellos nuevas normas de consumo centradas en la compra de bienes durables, el gasto en esparcimiento, y el ahorro volcado a inversiones inmobiliarias. La sociedad local vio crecer una



elite petrolera de personal jerárquico, intermedio y de operarios, que se posicionó por encima de los trabajadores públicos y los privados no energéticos.

Al presente ello parece evaporarse por el accionar del mercado mundial y las estrategias de ajuste de las compañías muestran estar en línea con lo planteado por Iranzo y Leite, Urrea, De la Garza Toledo, Neffa, y otros investigadores. Ello podría reconfigurar la sociedad local si se mantiene. Miles de empleos directos e internos están en riesgo, y otros miles indirectos y externos lo están aún más, en tanto pertenecen a empresas de menor envergadura, y operan como parte de unidades subcontratistas y tercerizadas que enfrentan mercados imperfectos, la apertura de las importaciones, altas tasas de interés y extrema rivalidad en su desenvolvimiento. Otros miles quedan desarticulados en los múltiples servicios prestados a empresas y familias que ven caer sus ingresos nominales y su capacidad adquisitiva, en tanto los puestos de trabajo ligados al *core* del negocio petrolero aparecen en el horizonte como una variable de ajuste de las empresas que argumentan la necesidad de elevar la productividad y reducir los costos laborales y de estructura. En tal sentido, la implementación de la Adenda, avance como avance en el próximo tiempo, no le pondrá final a las discusiones entre petroleras y sindicatos respecto a la organización del trabajo y los modelos de gestión laboral, pero habrá introducido debates a nivel político y gremial, y mecanismos de disciplinamiento entre los trabajadores del sector petrolero que habrán de extenderse a otros sectores y gremios.

A nivel internacional, la sobreproducción y las restricciones de la demanda no alientan grandes expectativas de suba de precios. El tema laboral, en un escenario macroeconómico de ajuste, seguirá estando entonces en el centro de la agenda, y basculará entre despidos, suspensiones, segmentación, precarización, capacitación, aprendizaje, involucramiento y polivalencia, modificación de jornadas, rotación de tareas, e intensificación del trabajo, situaciones que habrán de plantear tensiones en las bases gremiales, v conflictos en las cúpulas, y demandas de nuevas regulaciones de las inversiones y el empleo en no convencionales.

La envergadura estratégica del sector, la potencialidad de los recursos naturales, el volumen de las inversiones, los nexos con la industria, y con el transporte, el desarrollo tecnológico, la dinámica innovativa del sistema técnico de perforación en no convencionales, y la existencia de una oferta relevante de personal calificado y de prestadores de servicios en la Cuenca Neuquina que operan como pequeños empresarios desarrollando actividades en eslabones de producción de “ciclo incompleto”, entre otros factores, demandan que no sea el mercado de modo desregulado y abierto a la globalización el que coordine y guíe la actividad hidrocarburífera caracterizada por enormes costos hundidos. Resulta necesario que el Estado, las operadoras, las compañías de operaciones especiales, y las



organizaciones gremiales encaminen procesos concertados que marquen rumbos de desarrollo sustentable, que otorguen prioridad a dinámicas competitivas de alcance sistémico que incluyan la sustentabilidad ambiental, que opongan un freno a la racionalidad centrada en lo financiero y en el valor de las acciones, y pongan en el centro a las poblaciones locales y al conjunto de los trabajadores, en modelos que integren y reduzcan la heterogeneidad de ingresos en la distribución primaria y de oportunidades y derechos a partir de la secundaria, y que superen la discriminación, la exclusión y la incertidumbre.

En ese marco, nuevas etapas de investigación sobre el tema abordado son imprescindibles y deben incluir la profundización respecto a las tareas centrales y periféricas y sus componentes técnicas en el sector petrolero, en particular en relación al trabajo en yacimientos en las que son definidas como “internas” y factibles de introducir la rotación de personal, y las posibles de ser crecientemente “externalizadas” a partir de la configuración de un mercado diverso de proveedores y trabajadores “autónomos”, “cooperativas autogestionadas” y otras modalidades de trabajo precario que generan valor en la Cuenca.

### **Bibliografía consultada:**

- Álvarez, E. (2008) *Tercerización, descentralización productiva y Derecho del Trabajo*. Documento elaborado como miembro del Grupo de Expertos en Relaciones Laborales del MTEySS de la Nación. Buenos Aires.
- Barrera, M., et al; (2015) “*Impacto socioeconómico de YPF desde su renacionalización (Ley 26.741) - Desempeño productivo e implicancias sobre los mercados laborales y el entramado de proveedores*” CEPAL. Oficina Buenos Aires.
- Basualdo, V. y Morales, D. (Coordinadores) (2014) *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires. Ed. Siglo XXI.
- Bisang, R. et al; (2005) “Las redes de producción y empleo. Elementos básicos para la formulación de políticas públicas”. En M. Casalet, et al (comps.) *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. Flacso México. OIT. Ed. Miño y Dávila. Buenos Aires.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ed. Akal. Madrid.
- Boscherini, F. y Poma, L. (2000). *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Buenos Aires. Miño y Dávila.
- Carignano, A. (2011). “Que es el gas no convencional. Aspectos técnicos básicos y desarrollo en la Argentina”. *Voces del Fénix*. N° 2. Octubre. Buenos Aires. FCE. UBA.
- Carnoy, M. (2000) *El trabajo flexible en la era de la información*. Alianza Editorial. Madrid.
- Casalet, M et al (comps.) (2005) *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. FLACSO México. OIT. Miño y Dávila México y Buenos Aires.
- Dalle, D. et al. (2013). “Cadenas globales de valor y políticas de desarrollo: trazando los límites de las visiones liberales de inserción a la economía global”. *Revista de Economía Internacional* N°2. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Buenos Aires. diciembre.
- De la Garza Toledo, E. (coordinador) (2006) *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Universidad Autónoma Metropolitana. Ed. Antrophos. México.





- Del Bono, A. (2008) *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo*. CEIL-PIETTE. Conicet. Buenos Aires.
- Disbroiavacca, N. (2013). *Shale Oil y Shale Gas en Argentina. Estado de situación y prospectiva*. IIEE. Fundación Bariloche. S. C. de Bariloche.
- Ermida, O. y Colotuzzo, N.; (2009) *Descentralización, tercerización y subcontratación*. OIT. Ginebra.
- Esser, K. *et al.* (1996). “Competitividad sistémica, un desafío para las empresas y para la política”. *Revista de la CEPAL N° 59*. Santiago de Chile.
- Gereffi, G. y Sturgeon, T. (2013). “Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies” En *Global value chains in changing world*. D. Elms y P. Low. Editors. Geneva. 320-360.
- Giampaoli, N. (2013). “Vaca Muerta: dos años de shale en la Argentina. Análisis estadístico de producción a noviembre de 2012”. *Revista Petrotecnia*, febrero. pp. 40-55
- Iranzo, C y Leite, M. (2012) “La subcontratación laboral en América Latina”. En J. C. Celis Ospina (Coordinador) *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. Ediciones Escuela Nacional Sindical. CLACSO. Medellín. Colombia.
- Irmayn, L. (2015) “Privatización periférica, endeudamiento externo y disciplinamiento de la fuerza de trabajo. El desempeño de las empresas públicas del sector energético durante la última dictadura cívico-militar argentina (1976-1983)”. *V Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios*. FCE. UBA. Buenos Aires. 5 al 7 de agosto.
- Kozulj, R. y Lugones, M. (2007). “Estudio de la trama de la industria de hidrocarburos en la provincia de Neuquén”. En M. Delfini, *et al.* (Comp.) *Innovación y tramas productivas de Argentina*. UNGS. Buenos Aires. Ed. Prometeo.
- Landriscini, G. (2015) “Reorganización productiva e innovación a partir de los hidrocarburos de reservorios no convencionales en la Cuenca Neuquina. Alianzas, redes, subcontratación y tercerización. Presentado en el 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. UBA. Buenos Aires.
- Landriscini, G. (2015) “PyMes de servicios petroleros. Trayectoria, políticas, instituciones y desafíos”. *V Jornada de Historia de la Industria y los Servicios*. FCE. UBA. Buenos Aires. 5 al 7 de agosto.
- Landriscini, G. y Carignano, A. (2013). “Las PyMEs proveedoras en el complejo de hidrocarburos en la Cuenca Neuquina”. *Revista Iberoamericana CTS*. N° 26. Buenos Aires.
- Landriscini, G. y Carignano, A.; (2015) “Hidrocarburos no convencionales en la Cuenca Neuquina en Argentina. Inversión, innovación y empleo. Una oportunidad para las PyMEs”. *Revista PID*. Red PYME Mercosur. Vol. 3 N° 1.
- Landriscini, G. y Carignano, A. (2016) Subcontratación y tercerización en tiempos de volatilidad de los precios internacionales del petróleo. El Procedimiento Preventivo de Crisis y sus derivaciones en las relaciones interempresarias y laborales en la Cuenca Neuquina. VIII Congreso ALAST. UBA. Buenos Aires, 5 al 7 de agosto.
- Landriscini, G. y Orlandini, M. M. (2014) *Innovación y coordinación en PyMEs de servicios petroleros en el cluster shale de Vaca Muerta*. En R. Ascúa, *et al* Lecturas seleccionadas XIX Reunión Anual de la Red PYME MERCOSUR. UNICAMP, Brasil, 23 al 26 de septiembre.
- Landriscini, G. y Robles, L. (2015) “El escenario shale y los desafíos en la Cuenca Neuquina. Aprendizaje tecnológico y creación de capacidades en PyMEs proveedoras de servicios especializados a los hidrocarburos. Un avance de investigación”. En R. Ascúa *et al*; Lecturas seleccionadas de la XX Reunión de la Red PYME Mercosur. UNS-UPSIO-IIES Conicet. Bahía Blanca, 7 al 9 de octubre.
- Landriscini, G. y Orlandini, M. M. (2015) “El desarrollo regional en la Cuenca Neuquina. Hidrocarburos de reservorios no convencionales y múltiples desafíos”. *Revista Pilquén N° 18*. Universidad Nacional del Comahue. Viedma. Río Negro.
- Neffa, J. C. (comps.) (2010) “Aportes para comprender la lógica de generación del empleo precario, en A. Del Bono y N. Quaranta *Convivir con la incertidumbre aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Ed. Ciccus. Buenos Aires.





- Neffa, J. C. (2011) “La precarización del trabajo y la subcontratación laboral. Una visión desde la economía del trabajo y el empleo. CEIL. PIETTE Conicet. 10 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo FCE: UBA: Buenos Aires. Agosto.
- Neffa, J. C (1993) “Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical”. En *Revista de Sociología del Trabajo*. Primavera. Siglo XXI Editores de España. Madrid.
- Neffa, J. C.; (2012) “Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía y el empleo”. En J. C. Celis Ospina (Coordinador) *Subcontratación laboral en América Latina. Miradas multidimensionales*. Medellín. Ediciones Escuela Nacional Sindical. CLACSO.
- Novick, M. et al; (2011) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires. Ed. MTEy SS.
- OIT. (2015) *The changing nature of jobs*. World Employment Social Outlook. Geneve.
- Piore, M. y Sabel, Ch. (1984) *The second industrial divide*. Basic Blackwell. Nueva York.
- Preiss, O. et al (2015) El desarrollo de los hidrocarburos no convencionales en la Cuenca Neuquina y el impacto en el sistema urbano de la Confluencia. *Jornadas internacionales de Energía y Desarrollo Sustentable*. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, 11 y 12 de noviembre.
- Recio, A. (1988) “Flexibilidad, eficiencia, desigualdad. Notas sobre la flexibilidad laboral”. En *Revista Sociología del Trabajo*. Otoño. Ediciones Siglo XXI de España Editores. Madrid.
- Rodríguez Mancini, J. “Descentralización por contratación y subcontratación”. *Revista de Trabajo*. Año 7. enero-julio. Ed. MTEySS. Buenos Aires.
- Rosavallón, A. (1987) “Los sistemas flexibles de fabricación y la organización del trabajo”. En *Revista Sociología del Trabajo*. Otoño. Siglo XXI de España Editores. Madrid.
- Soul, M J., et al. (2012) *El mundo del trabajo en América Latina. Tendencias y Resistencias*. CLACSO. Ediciones Ciccus. Buenos Aires.
- U. S. Energy Information Administration, (2013). World Shale Gas Resources: An Initial Assessment of 41 Regions Outside the United States.
- Urrea, F. (1999) “Globalización, subcontratación y desregulación laboral” en L. G. Arango y C. M. López (comp.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Utópica ediciones. Colombia.
- Yoguel; G. (2005). “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”. *Revista de la CEPAL N° 71*. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Zurla, P. (2011) “Nuevas tecnologías, estrategias de redes y economías locales”. *Revista Sociología del Trabajo*. Número Extra. ¿Neofordismo o especialización flexible? Siglo XXI. Madrid.

#### Fuentes consultadas:

- Cámaras empresarias: CEIPA, CAPESPE, CEOPE, CAESPRN, ACIPAN;  
Consultoras de Recursos Humanos: Adecco, Manpower  
CENTRO PYME Provincia de Neuquén;  
Diarios: Río Negro, La Mañana de Neuquén, Ámbito Financiero; La Nación; El Cronista Comercial  
Dirección Provincial de Estadísticas y Censos. Provincia de Neuquén;  
Instituto Argentino de Petróleo y Gas;  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Sede Neuquén;  
MTEySS Delegación Neuquén;  
Subsecretaría de Trabajo. Provincia de Neuquén;  
Programa Sustenta de Desarrollo de Proveedores de YPF. Regional Neuquén;  
Secretaría de Energía de la Nación;  
Subsecretaría de Energía, Minería e Hidrocarburos, Provincia de Neuquén;



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual**

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

Sindicato: de Petroleros Jerárquicos y Petroleros Privados, Delegación Neuquén.