aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Los trabajadores y el trabajo en la crisis

6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

DE LA SINDICALIZACIÓN A LA INFORMALIDAD. EL CASO DE REPSOL – YPF

Dora Orlansky[*] y Andrea Makón[**]

orlansky@mail.retina.ar/ andreamakon@yahoo.com.ar

Introducción

El objetivo de este trabajo es describir las transformaciones de las relaciones laborales que han tenido lugar en la ex empresa petrolera estatal YPF, desde su privatización en 1993 hasta la actualidad --en manos del grupo económico español Repsol--, y analizar paralelamente los cambios operados por el sindicato a lo largo de este proceso.

El traspaso de la empresa a manos privadas modificó el plantel preexistente de empleados de la empresa por la contracción de la demanda laboral, suprimió derechos comprendidos en los convenios colectivos de trabajo anteriores y transformó el papel del sindicato (SUPE, hoy SUPEH), cuyo poder de negociación se vio notablemente disminuido.

El trabajo comprende una breve descripción del proceso de reestructuración y posterior privatización de la empresa; se analiza el papel jugado por el sindicato durante este proceso y su situación actual; se reseñan los cambios y la diversidad en las relaciones laborales después de su traspaso a manos privadas; y finalmente, se describe la aparición más reciente de un nuevo actor en escena, los ex empleados de la empresa –hoy desocupados-- y sus modalidades de organización.

Reestructuración, privatización y racionalización del personal.

[*] Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA
[**] Becaria CONICET, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA

El proceso de reestructuración de la empresa pública petrolera YPF se inició a partir de enero de 1991, en que se dispuso por medio del decreto 2778/90 la conversión de YPF en Sociedad Anónima y la puesta en práctica de un "Plan de Transformación Global" a cargo del Ing. José Estenssoro, un empresario de reconocida trayectoria en el sector petrolero privado.

El objetivo primordial de este Plan fue producir un "saneamiento de la empresa", es decir realizar una racionalización no sólo de sus recursos físicos, sino también del personal dependiente de ella, con el fin de llegar al momento de su oferta pública en situación de rentabilidad. El propósito último era "transformar a YPF en una empresa petrolera integrada, equilibrada, rentable y competitiva a nivel internacional", lo cual suponía aumentar su productividad, bajar los costos de producción y eliminar los bolsones y lógicas burocráticas que atentaban con el alcance de estos objetivos. De esta forma, imperativos de tipo económico vinieron a dominar la escena, relegando a un segundo plano los valores simbólicos, políticos y de desarrollo económico nacional y regional inherentes a la apropiación y posesión por parte de la Nación del patrimonio de hidrocarburos.

El Plan comprendía dos pasos principales (Estenssoro, 1993). Una primera etapa de transformación que implicaba eliminar "la intervención de la política y del sindicato en las competencias y decisiones de la empresa para manejarla como una empresa privada". Y un segundo paso de reestructuración que comprendía "al personal, a la gerencia (*new senior management team)*, una nueva estructura organizativa por medio de la conformación de unidades estratégicas de negocios (*management streamlining)* y un nuevo sistema operativo".

El proceso de racionalización se dividió así en tres etapas principales (Esquerro et al., 2002). En un primer momento, se requirió una definición de las competencias que la empresa retendría en el nuevo esquema desregulado. Esta etapa implicó la venta de una serie de activos considerados no estratégicos o cuya permanencia en la empresa era inconsistente con la creación de un mercado desregulado de energía. La segunda etapa, implicó una transformación de la YPF refocalizada, en términos de recursos humanos, físicos y estructura organizacional. Finalmente, el proceso se completó con la venta de las acciones de la empresa en el mercado internacional en octubre de 1993. Es a partir de ese momento que la empresa pasó a integrar el sector privado.

Este proceso de reestructuración y privatización vino acompañado de la incorporación de un nuevo convenio de trabajo que "permitió una reducción de una dotación de más de 50.000 empleados y obreros en 1991 a menos de 7.000 en febrero de 1994"[1].

La composición del personal según funciones en áreas propias de la empresa era la siguiente:

Situación de revista	**Año 1983**	**Año 1984**	**Año 1985**	**Año 1986**	**Año 1989**	**Año 1990**
Profesionales	3.399 (10.4%)	3.583 (10,6%)	3.725 (11.5%)	3.935 (12.1%)	4.069 (11.0%)	3.927 (10.6%)
Técnicos	6.667 (20,3%)	6.966 (20,7%)	6.823 (21.0%)	6.862 (21.1%)	7.885 (21.3%)	7.865 (21.3%)
Administrativos	4.313 (13.2%)	4.417 (13.1%)	4.286 (13.2%)	4.182 (12.9%)	4.298 (11.6%)	4.412 (12.0%)
Maestranzas	18.393 (56,1%)	18.759 (55,6%)	17.621 (54.3%)	17.509 (53.9%)	20.794 (56.1%)	20.731 (56.1%)
TOTAL	**32.772**	**33.725**	**32.455**	**32.488**	**37.046**	**36.935**

Fuente: *Memorias y balances generales de YPF* de los Ejercicios No.8, 9,10 y 14.

La evolución posterior del volumen de personal fue de 23.404 empleados en 1991, año en que Estenssoro asume como interventor de la empresa, de 13.255 en 1992, 8.656 en septiembre de 1993 (Estenssoro, 1993), alrededor de 5.600 en enero-marzo del 2001 (Neuman, 2001) y 9.000 empleados en la actualidad. La diferencia que se registra entre marzo de 2001 a octubre de 2002 es el resultado de la política de Repsol-YPF de no renovar los contratos de concesión de las estaciones de servicio a terceros y dejarlas bajo su competencia (Información coloquial en la Dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF).

[1] "Informe a los accionistas de la empresa" por José A. Estenssoro y Nells León, presidente y vicepresidente respectivamente, en YPF, *Memorias 1993*: 3. De los 50.000 empleados a que hace referencia 15.000 era personal temporario. De ahí la diferencia con los datos que muestra el cuadro.

Esta importante disminución histórica del volumen de personal se produjo como consecuencia de dos modalidades: 1) por la política de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas y 2) por el despido directo, ya sea porque el sector dejaba de depender de la empresa (tercerización de servicios) o por achicamiento de las áreas que sí permanecerían dentro de la empresa. En ambos casos los empleados recibieron una retribución monetaria en concepto de indemnización, que en algunos casos fueron invertidos por los ex empleados de la empresa en emprendimientos vinculados o no a YPF[2]. Existieron, además, programas de reconversión laboral que consistieron en programas de capacitación de un año durante cuyo transcurso continuaron percibiendo un salario.

Tanto los emprendimientos como el programa de capacitación que recibieron tuvieron, sin embargo, muy poco alcance. En cuanto a los programas de capacitación, éstos no promovieron una salida laboral porque prevaleció la contracción del mercado laboral característica del período. Con respecto a los emprendimientos, muchos de ellos fracasaron, ya sea porque no pudieron reconvertirse bajo las condiciones que establecía un mercado cada vez más exigente y competitivo, o simplemente por ausencia de demanda.

Los emprendimientos que surgieron, en la forma de sociedades anónimas, SRL o cooperativas a partir del proceso de *spinn-off*, proceso por el cual la *empresa madre* se desprende de parte de su operatoria vinculada con su producción, tuvieron en algunos casos asegurado un contrato por un plazo de uno o dos años. Transcurrido el mismo, se vieron obligados, en consonancia con la desregulación establecida en el sector[3], a participar en procesos licitatorios en los que debieron competir en calidad y precio para poder mantenerse como contratistas de la empresa.

---

[2] Además del pago de las indemnizaciones, la ley estipulaba que los empleados que, "al momento de la transferencia se encuentren directamente afectados a los activos de YPF, sujetos a privatización y que, como consecuencia de ello se desvinculen de la Sociedad, participarán del producido de la operación de la que se trate. Este beneficio ha sido establecido en el 10% del producido por la venta de los activos a privatizar". *Ley* 24.145 de 1992, *de Privatización de YPF y de Federalización del Suelo.*

[3] La privatización de la empresa fue precedida por tres decretos desregulatorios (1055, 1212, 1589 del año 89) cuya finalidad fue establecer nuevas reglas que privilegiasen los mecanismos de mercado, en reemplazo de la intervención estatal, para "la fijación de precios, asignaciones de cantidades, valores de transferencia y/o bonificaciones en cada etapa". De esta forma, con el libre juego de la oferta y la demanda se buscaba fomentar la participación de capitales privados en el sector, asegurando "la existencia de una franca y leal competencia en igualdad de condiciones para todas las empresas que actuasen en el sector, ya sean estatales o privadas" (Decreto 1212/89).

Si bien esta transformación productiva se correspondió con un incremento de la producción de petróleo[4], sus efectos racionalizadores provocaron un dramático impacto recesivo regional, principalmente en Cutral-Có/Plaza Huincul, Tartagal/Gral. Mosconi, Comodoro Rivadavia, regiones en donde el sector petrolero fue la actividad alrededor de la cual estas localidades nacieron y crecieron al amparo de la acción estatal y de los recursos que YPF volcaba en la zona[5].

La reconversión del SUPE (Sindicato Unido de Petroleros del Estado) hoy SUPEH, (Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos)

Las reformas claramente regresivas para los intereses y conquistas de los trabajadores se realizaron durante un gobierno cuyo signo político (Partido Justicialista) estuvo históricamente vinculado y aliado con los sindicatos. Esta alianza es elocuente a la hora de explicar la participación y colaboración de SUPE en el proceso de reorganización y posterior privatización de la empresa[6]. Un dato revelador es la reducción del promedio de huelgas anuales (4,6 en 1984-88; 1,4 en 1990-94) en paralelo a las concesiones por parte del gobierno al sindicato (Murillo,2000: 208).

Entre las concesiones otorgadas por el gobierno figuran: a) subsidios para comprar parte de la empresa vendida a propietarios privados, con contratos para dar trabajo a obreros despedidos, b) participación accionaria en la empresa privatizada a través del Programa de Propiedad Participada, c) subsidios para la Obra Social Petrolera (OSPE), d) retiro voluntario o jubilación anticipada, e) reconocimiento del monopolio de la representación a pesar de la existencia de otro sindicato de trabajadores en el sector (la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados, F.A.S.P.y G.P.).

[4] Tomando como base el año 1985 en el año 1997 se observa un incremento de la producción de un 80% en el total del país, según datos de la Secretaría de Energía, *Anuarios de Combustibles*.
[5] En las ciudades de Cutral-Có y Plaza Huincul se calcula que aproximadamente un millón de dólares dejó de recorrer el circuito comercial (Costallat,1997:8).
[6] Diego Ibáñez, secretario general del gremio por ese entonces, era íntimo amigo del Presidente Menem.

La organización y el apoyo de SUPE a los ya referidos emprendimientos laborales fue un nicho, uno de los "mecanismos apropiados", para enfrentar los efectos negativos del proceso de privatización. En efecto, según el artículo 41 de la ley 23.696/89 de Reforma del Estado, "en los procesos de privatización deberá tenerse como criterios en el diseño de cada proyecto de privatización, *evitar efectos negativos sobre el empleo y la pérdida de puestos de trabajo* (..). A tal efecto las organizaciones sindicales representativas del sector correspondiente, podrán convenir con los eventuales adquirentes y la Autoridad de Aplicación mecanismos apropiados". En los inicios de la reestructuración, SUPE organizó 215 empresas, con 7.194 ex empleados, a las que se les otorgó contratos de provisión de servicios a YPF por uno o dos años (Murillo, 1997: 432). Al decir de uno de los integrantes directivos del sindicato "...dejaron de ser sindicalistas para transformarse en asesores de empresas" (Wade,1996, en Rofman,1999: 117). En general, el resultado de estos pequeños emprendimientos laborales no fue, sin embargo, exitoso.

Cuatro factores permiten explicar las dificultades a las que se enfrentaron estas empresas contratistas de servicios, formadas por trabajadores cesanteados o retirados de la empresa petrolera estatal y, que condicionaron sus posibilidades de continuidad y de capacidad de acción (Rofman, 1999:118). Los trabajadores, por un lado, *no poseían capital propio ni equipamiento* disponible para armar un emprendimiento productivo, por lo que aceptaron el capital físico que les entregó la empresa que en muchos casos era obsoleto. Tuvieron, por otra parte, *dificultades para obtener financiamiento bancario o privado* para reequiparse, porque YPF sólo les aseguraba contratos por uno o dos años. A ello se suma la presencia de otras empresas "que venía de afuera" para disputar los contratos y que poseían otra trayectoria en el sector, lo que les permitía ser sujetos de créditos y estar actualizadas con el equipo tecnológico. Un tercer factor se relaciona con el constante *proceso de reducción en el valor de los contratos* con que se ligaban a la nueva YPF, generando con ello efectos regresivos en el porcentaje de ganancia de las nuevas firmas y en sus propias dinámicas de acumulación. Y, finalmente, un cuarto factor tiene que ver con problemas vinculados a *la capacidad de funcionamiento de estos nuevos emprendimientos*, en función del limitado nivel de experiencia de aquellos que fueron designados para conducir estas nuevas empresas. Tal limitación impidió manejar tareas claves en la gestión empresarial como la organización estructural, la conducción del personal, la negociación de contratos. Esta falta de

conocimiento previo de los nuevos propietarios acerca de los procesos de gestión de una empresa se debieron a la ausencia de capacitación adecuada y a la cultura adquirida en tanto empleados en relación de dependencia de una empresa que les concedía beneficios diferenciales (salarios relativamente más elevados que el resto de los trabajadores de la sociedad local, áreas de vivienda muy bien equipadas, con servicios educacionales y recreativos asociados a ellas y un sistema de condiciones laborales que marcaba ventajas no obtenidas por el resto de la masa laboral de la zona).[7]

Además de estos emprendimientos, SUPE participó en la asignación accionaria de la empresa. La misma Ley 23.969, de Reforma del Estado, estableció la implementación de Programas de Propiedad Participada (PPP) en todas las privatizaciones, por medio del cual se habilitaba la asignación a los empleados de una parte del paquete accionario de la empresa a privatizar. El coeficiente de participación de cada empleado quedaba determinado en función de "su antigüedad, las cargas de familia y el nivel jerárquico o categoría del ingreso total anual del último año, actualizado". En el caso específico de la empresa estatal YPF transformada en Sociedad Anónima, se estableció que el personal de la empresa, dentro del cual quedó comprendido el sindicato, estaba habilitado para adquirir hasta el 10% del Capital Social (clase "C"), porcentaje del cual dispuso exclusivamente el personal que estaba en funciones en 1993, fecha en la que la racionalización más importante del personal ya se había producido[8]. Por otra parte, en base a la posesión de este 10 % del Capital Accionario, el Estatuto de la empresa les reconocía el derecho a nombrar a un representante en el directorio, el cual fue ocupado por un delegado del sindicato petrolero.

El sindicato nacional compró también parte de la flota de YPF junto con el sindicato regional y los trabajadores que invirtieron sus indemnizaciones. Naviera Sur Petrolera nace así en 1993 de un acuerdo entre José Estenssoro —que presidía YPF— y el sindicato. La fórmula

[7] Otra interpretación presenta Dávolos (2000) en el caso de la privatización de ENTEL, la compañía telefónica estatal, comparando con experiencias similares internacionales (*Toyotismo, Distritos Industriales* en Italia). Señala que los emprendimientos de ex empleados fracasaron porque las nuevas empresas privadas (Telecom y Telefónica Argentina) prefirieron no interactuar con quienes consideraban con antecedentes conflictivos.

[8] En octubre de 2002, el Congreso de la Nación aprobó la ley 25.471, que hacía un tiempo había sido formulada, por medio de la cual se extiende el derecho a acceder al Programa de Propiedad Participada a todo "el personal que se desempeñaba en relación de dependencia con YPF S.A. al *1ero*

implicaba que el sindicato emprendía un negocio y la empresa lograba neutralizar eventuales conflictos sindicales. La firma empezó con cuatro barcos que la propia YPF le vendió por 18 millones de dólares y que los terminó de pagar en cinco años. La empresa, integrada en su formación por 450 empleados de la petrolera estatal (originariamente eran más de 2.400 empleados), nació con la vida garantizada gracias a un contrato exclusivo con YPF que después tuvo que renegociar con Repsol. Una de las razones que pueden explicar su supervivencia en el tiempo es que Navisupe diversificó su cartera de clientes. El contrato con otras petroleras les proporcionó más del 30 por ciento de sus ingresos. Como los negocios funcionaban bien, después compró más buques para agrandar la flota. En 1999, Navisupe era un empresa que facturaba unos 20 millones de dólares al año[9].

El sindicato organizó una obra social para cubrir a los trabajadores de estas nuevas cooperativas y otras empresas derivadas de YPF. En palabras de su secretario general, Antonio Cassia, "la participación sindical en el proceso de privatización era la única alternativa que quedaba a los sindicatos, en el contexto de la reforma del estado, para poder confrontar la combinación de un creciente desempleo y la caída del poder político y financiero de las organizaciones que encauzan las demandas de los trabajadores, ya que las huelgas no resultaban efectivas" (en Murillo, 1997;432). De esta forma, el sindicato tendió a convalidar el programa de cambios impulsado por el gobierno, argumentado la *inevitabilidad de los cambios* y *apelando a la profundidad de la crisis económicas.* Incluso adaptó su rol a esta nueva situación, participando a través de la tercerización de servicios o administración de fondos de jubilación o pensiones.

SUPEH forma parte así del conjunto de sindicatos, anteriormente combativos, preocupados por la reivindicación de los intereses de los trabajadores, que se transformaron en esta década en "sindicatos de negocios" incentivados con las privatizaciones y con las reformas estructurales en general (Orlansky,1997). Es importante no obstante realizar una distinción entre la actitud asumida por la representación nacional del sindicato y sus regionales: las

---

de enero de 1991 y que hubiese comenzado su relación laboral con anterioridad a esa fecha". En lugar de acciones (hoy en poder de YPF-Repsol) se les concede un monto equivalente como indemnización.

[9] Datos provenientes de una entrevista con un empleado de la Flota y Clarín del 8 de julio 2002.

filiales regionales del sindicato (la destilería de La Plata[10] o las zonas petroleras del sur, Comodoro Rivadavia[11] y Neuquén) fueron mucho más resistentes a la privatización de la empresa.

Es importante enmarcar esta actitud particular del sindicato dentro un contexto más general. La década del 90 estuvo signada por la implementación de reformas laborales que involucraron grandes reestructuraciones en la legislación atinente a los derechos y obligaciones del sistema nacional de relaciones laborales. Según Ermida Uriarte (1997), "los sindicatos negocian la flexibilidad en un verdadero estado de necesidad, forzados a hacer concesiones para mantener las fuentes de trabajo o participar en decisiones que de todos modos les serían impuestas".

SUPE/SUPEH, como parte de ese gran conjunto de sindicatos --que incentivos mediante optaron por la política de la negociación en vez de la confrontación (Orlansky, 1997)--, tuvo cuatro condicionantes principales según Tomada (1999). Por un lado, la concepción de "supervivencia organizativa", es decir la preservación de las organizaciones sindicales como interlocutores sociales para aguardar un nuevo equilibrio de fuerzas. Por el otro, la aceptación de la necesidad de entender el proceso de cambio que atravesaba el mundo, la Argentina, las empresas. Un tercer condicionante se relaciona con el desgaste provocado por la alta conflictividad de los años 1983-89; la escasa movilización de la sociedad frente a un proceso de ajuste que sin embargo la sacó de la hiperinflación; una campaña antisindical impulsada por los medios de comunicación y los sectores empresarios; una incipiente disminución de la representatividad y, en especial, el agravamiento del problema del desempleo en todos los

[10] En el año 1991, ante la venta de cuencas en la zona norte, los empleados (unos 4.000 o más) de la destilería de La Plata realizaron una huelga para manifestar su rechazo a esta medida. Frente a esta protesta, José Estenssoro, interventor de la empresa en ese momento, amenazó con el despido a los empleados que no retomaran la actividad normal. El sindicato en ningún momento apareció públicamente apoyando esta medida. Un total de 2.000 empleados fueron despedidos luego de esta huelga.

[11] Según palabras de un jubilado de la empresa Repsol-YPF en Comodoro Rivadavia, "YPF se privatizó con el aval de SUPE, ese mismo SUPE que antes decía ´ Entregar nuestro petróleo es entregar nuestra bandera ´ (...). El sindicato de acá por ahí se opuso porque era de signo contrario, éste era de la lista verde y en el de Buenos Aires estaba la lista celeste. Pero como allá, en la Federación, estaban de acuerdo con vender YPF, Diego Ibáñez y compañía, que eran reamigos de Menem y bueno lo vendieron todo, fue al Congreso y ahí se privatizó". Entrevista realizada por Victoria von Storch en enero de 2001 (von Storch, 2001).

sectores de actividad. Finalmente, un cuarto aspecto se refiere a la dificultad de confrontar abiertamente contra las medidas de un gobierno con vinculación política partidaria.

La negociación de los convenios colectivos de trabajo

El proceso de negociación del convenio colectivo se abrió a partir de la intervención de YPF en 1990. Desde el año 1975 --momento de mayor fortaleza del movimiento sindical argentino y de la conquista de convenios colectivos altamente proteccionistas de los derechos de los trabajadores-- no se discutía la letra del convenio que regía sobre el sector.

Un aspecto sobresale en el convenio No 030 del año 1990, el primero de una serie de convenios que establecen las nuevas reglas que regirán las relaciones laborales en la empresa petrolera. El mismo establece que los beneficios fijados en el convenio sólo serán otorgados si son *"compatibles con la situación económica de la empresa"*.

Además de sujetar el otorgamiento de "prestaciones sociales de orden médico asistencial y económico- social" así como el aseguramiento de la carrera a la situación económica de la empresa, pone en entredicho la *estabilidad en el empleo*. En el Art. 1, Inciso e), en el que se reconoce y se asegura la intervención de SUPE, como único órgano de representación, en "aquellos actos que creen, modifiquen o extingan derechos de los trabajadores o que afecte la continuidad de la carrera", directamente desaparece aquella parte del convenio del año 1975 en la que también se aseguraba su intervención en aquellas situaciones que pudiesen afectar la "*estabilidad de su situación jurídico-laboral o de su vínculo contractual"*. Desaparece también el inciso f) del Convenio 23/75 en el que se aseguraba la continuidad de la relación contractual laboral, se eliminaban los actos de despido arbitrarios y socialmente injustos, y se aseguraba también la estabilidad laboral.

Introduce por otra parte cambios en la forma de medir la antigüedad para el otorgamiento del período de licencia anual ordinaria. Para los trabajadores que se incorporasen a la Sociedad luego de la fecha de la firma del convenio, se computará su antigüedad sólo en tanto empleado de la empresa petrolera. Y dado que la empresa pasa a regirse en su carácter de Sociedad Anónima por el derecho privado, se elimina también la cláusula que establecía la

antigüedad en función de los servicios prestados en cualquiera de las dependencias del Estado Nacional.

Por otra parte, bajo este convenio queda excluido el "personal que cumple jefatura y/o representación empresaria de confianza, cualquiera sea su nivel, y el personal de seguridad general con capacidad de mando". Esta excepción --que no aparecía en el convenio de 1975-- es un punto importante por los efectos que tendrá posteriormente en el poder de negociación del sindicato, cuya representación e influencia resultarán notablemente disminuidas frente a la relativamente creciente proporción de personal afectado a esas categorías.

Este convenio fue reemplazado por el 90 del año 1993, el cual incorpora la *gratificación anual por mayor eficiencia*, un nuevo sistema de reconocimiento económico basado en la relación sueldo/ desempeño, justificado en el hecho de que "la transformación y reestructuración de YPF S.A. en una empresa con firmes objetivos de eficiencia y productividad, implica que, desde la alta conducción hasta los más bajos niveles, se consolide un fuerte empeño en la optimización continua del accionar de todos y cada uno de los miembros de la organización" (Nota No.20.021/92, adjunta al Convenio 90/93). De esta forma, se establecen los mecanismos por medio de los cuales "premiar satisfactoriamente a aquellos que con su dedicación y empeño hayan cumplido sus responsabilidades en relación a la deseable eficiencia del servicio". Se faculta, además, a la Sociedad a establecer adicionales particulares para retribuir a su personal en base a "sus condiciones personales y profesionales identificados con los criterios de competitividad y eficiencia".

A este último convenio lo sucedió el 223 del año 1997, que rigió hasta fines del 2001, año en que se firmó un nuevo convenio que comprende al personal de base de YPF S.A. (sector productivo) y OPES S.A. (administradora de las estaciones de servicio) durante el período 2001-2004[12]. En el Convenio 223 de 1997, se introdujo una cláusula que incorpora *la "polivalencia funcional"* (artículo 6 de dicho convenio) en las relaciones laborales de la empresa, junto con el establecimiento de nuevas categorías laborales. La categoría "a" comprende a los ayudantes, la "b" a los auxiliares, la "c" a los operadores analistas y la "d" a

[12] La Corporación Repsol- YPF comprende a YPF S.A, OPES S.A. e YPF Gas S.A. Los empleados de esta última están representados por la Federación Argentina Sindical de Petróleo y Gas Privados. Previo a la compra por YPF, YPF Gas S.A. era la empresa privada AGIP Gas.

los operadores asistentes. Estas categorías, no obstante, según establece el artículo 6to. de dicho convenio, "no implican que los trabajadores estén rígidamente afectados a las tareas que correspondan a las mismas, sino que tal enunciación deben completarse con los principios de polivalencia funcional y flexibilidad funcional, a fin de tender a la óptima productividad". Dichos principios suponen "la posibilidad de asignar al trabajador funciones y tareas diferentes a las que en principio les son propias, en atención a la finalidad de eficiencia operativa, cuando condiciones de operación o de la tarea, hagan necesaria su razonable aplicación" (convenio 223/97).

SUPEH firmó también un convenio colectivo de trabajo (el 320/98) que comprende al personal de maestranza y marinería de la Flota Naviera Sur Petrolera (Navisupe).

Cronología de los convenios colectivos firmados por la representación nacional de SUPE[13]

No. de convenio y año	Ámbito de aplicación	Personal que comprende	Algunas características destacadas
23/75	**YPF Sociedad del Estado**	Todo el personal orgánico entre la categoría "a" y 31 del nuevo escalafón de la empresa, así como el personal de maestranza y marinería de la Flota Petrolera YPF	- Fija importante prerrogativas y competencias al sindicato en decisiones centrales de la empresa. - La carrera dentro de la empresa era: jefe de sección, jefe de división, jefatura departamental, subgerente, gerente y gerente general (cargo este último que en la mayoría de los casos era designado según criterios políticos)

[13] No está disponible el último y actual Convenio.

30/90	**YPF Sociedad Anónima**, la empresa pasa a esta regida por el derecho privado Interventor Estenssoro/ SUPE, Diego Ibáñez.	Personal orgánico entre la categoría 1 y 10 inclusive, incluido el personal de maestranza y marinería de la Flota. Queda *excluido* el "personal que cumple jefatura y/o representación empresaria de confianza, cualquiera sea su nivel y el personal de seguridad general con capacidad de mando"	-Sujeta el otorgamiento de beneficios a la situación económica de la empresa -Pone en entredicho la estabilidad laboral
90/93	**YPF S.A** SUPE Antonio Cassia	Comprende 10 categorías	Incorpora la gratificación por mayor eficiencia
223/97	**YPF S.A.**	Personal orgánico entre los niveles "a" y "d" inclusive	Establece la polivalencia funcional.
320/98	**Naviera Sur Petrolera (Navisupe) S.A.**	Comprende al personal de maestranza y marinería	

La renegociación de los convenios colectivos son parte del conjunto de reformas que se establecieron en la legislación laboral desde comienzos de la década del 90 y que transformaron el sistema nacional de relaciones laborales que rigió hasta entonces. "Los objetivos de la nueva política laboral incluían el control de los salarios y la reducción de los impuestos a la nómina salarial, la reformulación del papel de los convenios y del poder sindical, y la flexibilización de los contratos de trabajo y de la indemnización por despido.

Esta política pretendía satisfacer los persistentes reclamos de las organizaciones empresariales, que sostenían que los costos asociados a las regulaciones vigentes atentaban contra la competitividad, que la negociación centralizada fortalecía a los sindicatos y elevaba los costos laborales y que la protección socavaba la disciplina laboral" (Cortés y Marshall, 1999).

La tónica actual hacia una mayor descentralización de los convenios colectivos en el nivel por empresa confluyó con la estrategia de negociación en el caso de la ex empresa estatal YPF. Ello se expresa, por un lado, en la existencia previa de una estructura sindical identificada con la empresa y, por el otro, en la inclusión de esa obligación en los mismos pliegos licitatorios y reglamentaciones correspondientes a la venta, en los cuales se reconocía el monopolio de la representación al sindicato que ya lo poseía siendo la empresa del Estado. De esta forma, los convenios que firmaron desde inicios de la década hasta la actualidad continuaron comprendiendo exclusivamente a la empresa YPF, fijándose otros convenios por rama para las empresas del sector.

El sindicato hoy

El poder de negociación de SUPE, hoy SUPEH (Sindicato Unidos de Petroleros e Hidrocarburíferos), ha sido seriamente erosionado, *vis `a vis* su rol histórico de interlocutor del Estado. SUPE tenía la capacidad de establecer subas salariales en función de la evolución del costo de vida e incluso definir el monto de esa compensación[14]; podía incidir sobre los ascensos del personal, es decir sobre sus carreras e incluso nombrar personal de su confianza en puestos claves de la empresa[15]. En convenios posteriores si bien se continúa dando "participación a la Federación" en los ascensos (Convenio 223/97) no se establece la

[14] En noviembre de 1989, el sindicato logró imponerle al gobierno el establecimiento de un acuerdo salarial, por medio del cual se incorporaba a los salarios básicos un aumento que se había hecho en julio de ese año. Las razones que en ese entonces se aducían para no incorporarlo eran que este aumento fijaba "un deslizamiento que elevaba los salarios de los empleados de YPF en un porcentaje superior en relación a otros sectores", (Diario Página 12, 29-11-89).

[15] El Artículo 14 del Convenio 23 del año 1975, sostiene que "el ascenso automático en todos los casos se realizará con *intervención directa y necesaria* de la Federación de Sindicatos Unidos Petroleros del Estado o de sus sindicatos y delegaciones federadas según corresponda". Las jefaturas deben así notificar previamente a la organización sindical para que emita su opinión. Dicho requisito se hace extensivo para los ascensos por méritos para todas aquellas vacantes que se produjeran en la categoría doce y superiores y que suponen un examen de competencia (Artículo 20 de dicho convenio).

naturaleza e implicancia de la "participación", a la vez que desaparece por completo su capacidad de intervención en los puestos de mayor jerarquía de la empresa.

Varios son los factores que permiten explicar este cambio, algunos de los cuales tienen relación con los procesos de la economía en general –nacional e internacional-- que se expresan en la fuerte asimetría de poder existente entre grupos económicos consolidados, fuertemente concentrados y de carácter transnacional --dentro de los cuales se incluyen las empresas privatizadas--, y un sindicalismo debilitado, entre otras razones, por la existencia de grandes problemas de empleo reflejados en las tasas de desempleo y subocupación que persisten durante toda la década.

La concentración en el sector petrolero se observa tanto en el sector de explotación de los yacimientos (*upstream*) como en la refinación y comercialización (*downstream*). En el *upstream*, seis firmas (Repsol-YPF, Chevron- San Jorge, Grupo Perez Companc, Tecpetrol del grupo Techint, Bridas/Amoco y Astra) controlan el 80% de la producción primaria, mientras que en el *downstream* (refinación y comercialización) sólo cuatro empresas (Repsol-YPF, Shell, Esso y Eg3) manejan el 80% de las ventas en el mercado interno. Este proceso de concentración de la producción, se completa con la centralización y desnacionalización de la propiedad, pues desde la segunda mitad de la década del 90 las adquisiciones más importantes corresponden a las impulsadas por las grandes multinacionales (Ortiz y Schorr, 2002).

Por otra parte, YPF como fuente de trabajo formal disminuyó de 51.000 empleados, cuando la empresa era estatal, a 9.000 en la actual Repsol-YPF. Además, el personal jerárquico e intermedio dejó de estar bajo la órbita de representación del sindicato, ya que SUPEH sólo comprende al personal de base. El personal "fuera de convenio" está constituido por los empleados más capacitados y profesionalizados de la empresa, quienes ocupan los lugares de mayor responsabilidad. Según el punto de vista de un jefe de producción de la planta de Plaza Huincul, en la actualidad sólo "un 10% de los empleados totales que posee la empresa están comprendidos en el convenio colectivo de trabajo"[16]. En cambio, según datos aportados informalmente por la Dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF, de los 9.000 empleados que trabajan en la actualidad en la empresa, 5.500 están bajo convenio. De esos

[16] Entrevista realizada el 24 de agosto de 2001.

5.500, 3.000 trabajan en las estaciones de servicio[17]. En la actualidad, según las cifras informadas por el sindicato, SUPEH tiene alrededor de 7.000 afiliados, la mayoría de los cuales trabajan en el sector de comercialización (estaciones de servicio) a través de la empresa OPES S.A. y en los emprendimientos laborales (incluyen un total de 60 emprendimientos)[18].

Con respecto a las estrategias empresariales, existen dos factores que inciden sobre el poder de representación del sindicato. Uno de ellos es la tendencia presente en Repsol-YPF de fomentar la participación y compromiso de los empleados en las metas y objetivos de la empresa, por medio del sistema de "gratificación anual por eficiencia". El cambio radical en la organización de la empresa fue el paso de una estructura vertical con funciones rígidamente establecidas a una organización más horizontal con sólo tres o cuatro niveles (depende de la unidad de negocio), acompañada de una "mayor democratización" en las decisiones y las responsabilidades (*empowerment*).

El otro factor se relaciona con las políticas de selección del personal, ya que ésta privilegia la contratación de trabajadores jóvenes, sin experiencia laboral ni identificación sindical previa. Como parte de esta política de selección se ubica el "*plan de nuevos profesionales*" que lleva a cabo Repsol-YPF. Dicho plan está abierto a "jóvenes que hayan finalizado estudios superiores en los 4 últimos años, que posean un adecuado expediente académico y un buen nivel de inglés" y dado el carácter internacional del Grupo resulta imprescindible la "disponibilidad para la movilidad geográfica nacional e internacional". Se espera que de estos nuevos profesionales surjan los "futuros responsables y Directivos de la empresa" (www.repsol-ypf.com.ar).

Según Tomada (1999), la opinión sindical predominante es que las estrategias empresarias de promover la participación directa de los trabajadores (mediante las nuevas formas de organización del trabajo) se relaciona con un quiebre de la identidad y la solidaridad entre los trabajadores, pilares de la acción sindical. Además, el fomento de una cultura de empresa asociada a estas estrategias tiende a favorecer la identificación del trabajador con su

[17] Es posible estimar a partir de los crípticos datos obtenidos hasta el momento que la tres cuarta parte de los trabajadores de estaciones de servicio están convencionados (3000 empleados) mientras sólo lo estaría la mitad de los trabajadores en el área de producción (2500 empleados).

empleador más que con sus representantes sindicales. Existe incluso una voluntad implícita de las empresas multinacionales de que la participación sindical tienda a ser nula o meramente formal. Ello se alcanza por medio de la ampliación de "la función de recursos humanos" en detrimento de la "función de relaciones laborales"[19].

En cuanto a la incidencia del "miembro obrero del Directorio", la figura resultó poco efectiva. El Programa de Propiedad Participada, concebido originariamente para los trabajadores de las empresa a privatizar como una posibilidad de tomar parte en las decisiones de la empresa, se constituyó finalmente en un instrumento destinado a amortiguar los efectos negativos del proceso privatizador, ya que los trabajadores se hicieron del 10 % de las acciones que les correspondían, pero la participación en las decisiones de la empresa por parte del sindicato a través de su representante en la gestión fue meramente formal. En la actualidad, incluso ya no existe representación gremial en el Directorio porque el conjunto de estas acciones fue comprado por Repsol España en 1999[20].

Si bien SUPEH conserva por ley el monopolio de la representación en la empresa privatizada, el pasaje de un actor empresarial único y estatal a otro de carácter múltiple y privado, a través de la desregulación del mercado, determinó la proliferación de empresas contratistas. Esta situación abrió un espacio de mayor competencia entre SUPEH y la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados (F.A.S.P.y G.P.) y también con gremios de otras ramas de actividad por la afiliación de los empleados de esta empresas.

---

[18] Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002 a un representante de la secretaría gremial de la Federación de Sindicatos Unidos de Petroleros e Hidrocarburíferos.

[19] La función de recursos humanos se refiere a las gama de técnicas que de manera explícita o implícita, orientan las condiciones de utilización, disposición, gratificación y remuneración de la fuerza laboral. En cambio la función de las relaciones laborales son las que regulan a nivel de la empresa la relación entre capital y trabajo, los objetos legítimos de conflicto y los procesos para resolver conflictos" (Pries y Dombois ,1994), en Palomino y Senén González (1995).

[20] En enero de 1999, Repsol España adquirió 52.914.700 acciones clase A, propiedad del Estado nacional correspondiente al 14,99% de las acciones de YPF por aproximadamente 2.000 millones de dólares, lo cual representó un precio de compra de acción por 38 dólares. Dado que el Estado se reservó una "acción de oro", aún conserva un representante en el Directorio de la empresa.
En septiembre del mismo año, Repsol hizo una oferta pública de adquisiciones de todas las acciones de YPF S.A. argentinas y estadounidenses, por medio de la cual adquirió un total de 291.112.438 acciones de clase D que unidas a la anterior participación en el capital de la sociedad estableció un 97.46% del capital bajo titularidad de Repsol S.A. España. En marzo del 2001, Repsol controlaba el 99% de las acciones de YPF y el 99,4% de las de Astra. (*Boletines de Informaciones Petroleras (BIP)* marzo, septiembre de 1999 y marzo de 2001.

Como ha sido mencionado, la privatización de la empresa supuso un desprendimiento de ciertas áreas, servicios y funciones que pasaron a manos de contratistas privados. Esta profundización de los procesos de subcontratación se llevó a cabo como forma de mejorar su competitividad o bien como mecanismo de reducción de costos, centrándose en la producción propia de sus procesos "clave" y dejando a terceros más o menos formalizados, como proveedores de productos o servicios accesorios. De esta forma, estos procesos de tercerización "incrementaron la complejidad y variedad del encuadramiento sindical, conviviendo dentro de los límites físicos de una misma empresa, trabajadores encuadrados convencionalmente en diversas organizaciones y con condiciones de trabajo no necesariamente homogéneas. Ello dio lugar a conflictos intersindicales y ha obligado a las organizaciones sindicales a incluir dentro de sus reivindicaciones la incorporación a su ámbito de representación de los trabajadores de las empresas subcontratistas, cualquiera sea la tarea que realizan para la empresa principal". (Tomada, 1999). El conflicto con gremios de otras ramas de actividad (ej. metalúrgicos, construcción) surge porque, si bien el conjunto de empresas que se organizan a partir de esta modalidad se destinan a lo que en la industria se denominan "servicios petroleros", las tareas que realizan son muy disímiles[21].

La competencia también aparece con la otra organización sindical de la misma rama de actividad. SUPEH, a diferencia de la F.A.S.P.y G., es un gremio por empresa y en tanto tal negocia las condiciones de trabajo con cada empresa (con Repsol-YPF y con las PyMES que se agruparon alrededor de ella). Las negociaciones de la Federación A.S.P.y G. son, por el contrario, en su carácter de gremio por rama de actividad con la Cámara Empresarial de Petroleros, que reúne a grandes, medianas y pequeñas empresas. Ello significa que cualquier prerrogativa a favor de los empleados que logra obtener se extiende al conjunto de las empresas del sector. Según un representante de la secretaría gremial de SUPEH, este tipo de negociación genera un problema, porque no todas las empresas tienen las misma capacidad de absorber un cambio en los salarios o en las condiciones de trabajo. "Un aumento, por ejemplo,

[21] Algunas de las actividades que realizan estos servicios y que dan cuenta de su gran diversidad son: reparaciones mecano-metalúrgicas y mantenimiento, atención y recorrido de pozos, mantenimiento del instrumental neumático. También hay servicios de verificación del estado de elementos de seguridad, mantenimiento de vehículos y equipos mecánicos de superficie, tendido y mantenimiento de cañerías, reparación de tanques y otras instalaciones industriales, atención a plantas de tratamiento, transporte, grúas y servicios de montajes, control geológico, supervisión de perforaciones (Neuman, 2001).

del 25% en los salarios muy probablemente las pequeñas empresas contratistas no puedan sostenerlo y ello conduce al conflicto y atenta contra su propia supervivencia (...) Es por tanto para SUPEH un imperativo sostener estas pequeñas y medianas empresas, porque no sólo generan trabajo sino que también si se caen pierden afiliados y con ello poder"[22].

Frente a este panorama, la organización sindical tiene como uno de los ejes centrales de su estrategia una política dirigida especialmente a los emprendimientos laborales. Incluye programas de capacitación sobre gestión empresaria dirigidos a la competencia en el mercado y la propuesta de un modelo de convenio colectivo "elástico" –adaptable-- según quienes constituyan los emprendimientos[23]. Son formas de inserción del sindicato frente a la nueva realidad productiva.

En la actualidad, han logrado que Repsol contratara de manera directa a emprendimientos constituidos por ex empleados de la empresa estatal por el plazo de dos años (2001-2002), con posibilidades de prórroga de un año. Ello fue posible, según un representante de la secretaría gremial de SUPE, porque "se han dado cuenta que son éstos los que tienen la experiencia y el conocimiento". Según el mismo informante, "han tratado de enseñarles voluntad empresaria, voluntad de administración, de manera de ir capacitándose a medida que lo va haciendo YPF". Con miras a este objetivo, son auditores junto con YPF de que cumplan con el plan de adecuación de desarrollo tecnológico. "El sindicato tiene así una política de desarrollo empresario. Y ya no es meramente el que discute salarios y las licencias. Este es el concepto número uno que debe seguir la dirigencia sindical. Ya no sirve la lógica de la huelga. Tiene que ser beneficioso para ambas partes: crecimiento y productividad y asegurar trabajo"[24].

Organización en la empresa privatizada

[22] Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002.
[23] Algunos de los aspectos salientes de este "modelo convenio" son: el establecimiento del período de prueba; la polivalencia laboral; la flexibilización en la determinación salarial en función de méritos personales; la posibilidad de la empresa de fraccionar la licencia ordinaria; la demanda de la industria madre como el factor determinante de la estabilidad laboral; la fijación de reconocimientos retributivos excepcionales (condicionada a la gestión empresaria) y circunstanciales (reconocimiento en función a la ocurrencia de una hecho que puede o no repetirse).
[24] Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002

YPF pasó de una forma de organización de tipo vertical, con jerarquías y carreras bien definidas, a otra de tipo horizontal. Esta última forma de organización implica que los niveles de decisión y responsabilidad bajan al nivel del cada empleado *(empowerment*). La reducción de las relaciones jerárquicas aumenta considerablemente el nivel de responsabilidad de cada empleado. Simultáneamente se impone una forma de evaluación, periódica y anual, del rendimiento del personal en función de los resultados obtenidos y de las metas previamente fijadas. Se fijan metas de producción, de costos, de crecimiento, de seguridad, de mejora tecnológica, de cuidado del medio ambiente. "Existen siempre tres objetivos globales generales que impone la empresa, dentro de los que el de ganancia es constante. Y además se establecen objetivos particulares por cada área". Así, "cada uno responde por lo que hace" y "todos los años se realiza una medición por desempeño, en función de resultados y se acuerdan las metas para el próximo año"[25]. La consecuencia más inmediata de esta nueva organización fue una verdadera intensificación del trabajo dentro de la empresa.

Otra de las implicancias de esta nueva organización del trabajo fue el incremento de la especialización, de tal forma que quien es gerente lo es por su capacitación y cualidades para ese cargo. Se produjo así una profesionalización de la carrera de "ascensos", pues ya no se produce de manera automática en función de la antigüedad o por "amiguismo" con el sindicato o con otra instancia de decisión dentro de la empresa tal como sucedía en ciertas ocasiones cuando la empresa era estatal.

Los nuevos métodos actualizados de gestión productiva, administrativa, de comercialización, sistemas de aseguramiento de la calidad que introdujeron los inversores extranjeros, sumado a las nuevas tecnologías de producción, vinieron acompañados de una preferencia hacia un personal con buenas calificaciones formales, con nivel secundario o universitario, pero sin entrenamiento previo específico, de modo que su capacitación fuera permanente y mediante la modalidad de formación en el puesto.

La intensificación de las necesidades de entrenamiento y capacitación se centra sobre los conceptos de la polivalencia y multifuncionalidad, lo cual se pone en evidencia en las horas anuales de capacitación por trabajador. Según las publicaciones de la empresa, "Repsol- YPF

[25] Entrevista realizada el 12 de julio de 2000 a un jefe de yacimiento de la zona de Plaza Huincul,

tiene una preocupación especial por el desarrollo profesional de sus empleados, para lo cual brinda las oportunidades para que construyan su carrera profesional dentro del Grupo". Estas oportunidades comprenden "1) *formación* en competencias técnicas y genéricas que aportarán los conocimientos y técnicas necesarias para el progreso, 2) *movilidad* hacia puestos de trabajo, áreas de actividad y negocios diferentes y 3) *estancias en el extranjero* a través de una programa de intercambio de profesionales para aprovechar el enriquecimiento profesional y personal en un entorno multinacional como el de Repsol" (www.repsol-ypf.com.ar).

También se modificó la política de fijación de los salarios, circunvalando la intervención sindical, pues por la vía de las remuneraciones flexibles o de las bonificaciones, el salario real de bolsillo termina estando muy por arriba de los valores acordados por convenciones. De ahí que la intervención sindical no se vea como decisiva a la hora de fijar las reales condiciones de trabajo. "Por el cumplimiento de todas las metas, se puede llegar a ganar hasta el 30% del sueldo anual, mecanismo que no existía cuando era estatal. Es un incentivo para cumplir con los objetivos"[26]. En palabras de un representante de la secretaría gremial de SUPEH, "antes el gremio manejaba todos los salarios, desde el jefe hasta el empleados de base. Pero eso mismo producía injusticias, ya que generaba una achatamiento de la escala salarial. Se lograba establecer un aumento y era el mismo porcentaje para todos, con la diferencia que un 10% en un sueldo de 500 pesos no es los mismo que en uno de 7000 (...) Hoy por el contrario, los salarios se acercaron más al valor de mercado, a la vez que no es posible saber de qué monto son por el sistema de primas fijado en función del cargo, área y cumplimiento de objetivos".

Finalmente, como consecuencia de la reducción de su dotación de personal previamente a su privatización, la empresa ha mantenido un núcleo de personal estable junto a grupos de personal bajo condiciones laborales precarias, es decir, modalidades de contratación promovidas, personal contratado mediante agencias de servicios eventuales, personal perteneciente a empresas subcontratistas, pasantes rentados, y becarios, y personal contratado de forma independiente. El volumen de este personal varía de acuerdo a los "picos de temporada". "Durante el invierno, por ejemplo, en general se necesita más personal en la producción de gas, pero incluso este varía si es un invierno frío o no. Y no se los incorpora porque sino la empresa estaría perdiendo como organización, ya que es un trabajo que sólo se

---

Neuquen.

necesita por cuatro meses. El personal que se contrata por medio de las agencias fluctúa así en función de las necesidades de la coyuntura"[27].

Comentarios finales: impacto regional y nuevos actores

Las bajas acumuladas del personal dependiente de YPF, según datos que posee la propia empresa, entre agosto de 1990 y abril de 1997 por zona son los siguientes

Zona	Bajas
Norte	3.400
Austral	1.660
Comodoro Rivadavia	4.402
Neuquen	4.246
Santa Fe (San Lorenzo)	1.177
Mendoza	4.401
Gran Buenos Aires	6.503
Prov. de Buenos Aires	758
Córdoba y Centro	794
Litoral	105
Sede Central	5.047
Flota Petrolera	2.424
Total	**34.917**

Fuente: Esquerro et al (2002:8)

El destino de esta porción de la población, antes dependiente de la empresa petrolera, ha sido sin embargo diverso. En las zonas donde resultó más conflictivo fue en aquellas cuyos recursos económicos provenían básicamente en forma directa o indirecta de lo que generaba la empresa estatal: Cutral Có/ Plaza Huincul en Neuquén, Gral. Mosconi/Tartagal en Salta, Comodoro en Chubut y Santa Cruz Norte. En estas ciudades, los desocupados, ante la

[26] Entrevista realizada el 12 de julio de 2000 a un jefe de yacimiento de Plaza Huincul.

ausencia de una fuente de trabajo que pudiera garantizarles su subsistencia, optaron por nuclearse en lo que se conoce con el nombre de "organizaciones piqueteras", cuya modalidad de protesta son los cortes de ruta. En junio de 1996, los pobladores de Plaza Huincul y Cutral Có hicieron su primera aparición pública a través de un corte de ruta[28], que fue proseguido por otro en marzo de 1997 con cortes a los accesos a los yacimientos de YPF. En esa oportunidad, intervino el vicepresidente de Exploración y Explotación de YPF, quien se comprometió a garantizarles una suma de dinero y posibilidades de trabajo en la empresa. En Salta, el conflicto emergió en mayo de 1997, y en la zona de Santa Cruz Norte y el Golfo San Jorge (Chubut) a fines de 1998 como consecuencia de una baja del precio internacional del petróleo que provocó el despido de 5.000 petroleros de las ciudades de Caleta Olivia, Las Heras, Pico Truncado, Cañadón Seco y Comodoro Rivadavia. En todos los casos las demandas fueron por fuentes de trabajo; estuvieron dirigidas a la municipalidad y a la gobernación para que se les otorgara planes de trabajo y hacia la empresa petrolera para que reincorporase al personal despedido y reinvirtieran parte de sus ganancias en la zona.[29].

Esta modalidad de acción colectiva ha logrado ser reconocida por las autoridades gubernamentales provinciales y nacionales y por la misma empresa a través de la firma de acuerdos que garantizan el cumplimiento de sus demandas[30]. Las partes intervinientes de

---

[27] Entrevista a un informante de la Dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF, 28 de octubre de 2002

[28] El movimiento piquetero surgió en Neuquén, y es anterior a esta manifestación; fue protagonizado por obreros de la construcción entre fines de 1994 y comienzos de 1995.

[29] En un documento de diciembre de 2000, los trabajadores y desocupados de Salta fijaron entre sus objetivos: a) la incorporación de un tercer turno en las empresas petroleras, b) jornadas de 8 horas en lugar de 12 sin afectar los salarios, c) establecer un "fondo especial de hidrocarburos" por parte de las empresas como compensaciones de los daños ambientales, económicos y de salud originados por la actividad.

[30] Producto del piquete de junio de 1996 en Plaza Huincul/Cutral Co, el gobernador Sapag les otorgó importantes concesiones: la reconexión de la luz y el gas a los desocupados, el otorgamiento de centenares de subsidios, la realización de urgentes obras públicas y se comprometió a que el yacimiento de gas El Mangrullo fuera explotado por el Estado, de manera tal que lo producido quedara para las dos ciudades. En Tartagal-Mosconi, a partir del piquete de mayo de 1997, el gobierno provincial se comprometió a otorgar 1000 ´fondos de desempleo´ de 220 pesos por un año, 2200 puestos por un año del Plan Trabajar por el mismo importe y otros 1000 puestos por 6 meses y 800 vacantes en petroleras privadas así como no tomar ningún tipo de represalia. En Santa Cruz Norte en agosto de 2000, los desocupados rodearon las bases y la administración de Repsol- YPF en Las Heras y las de Vintage en Cañadón Seco. Obtuvieron por esta medida 400 puestos de trabajo de 500 pesos más el salario familiar –240 en las petroleras o sus contratistas y otros 160 en las municipalidades (con una contraprestación laboral de 4 horas). Los planes serían financiados por las petroleras y controlados por el sindicato petrolero (Oviedo,2001).

estos acuerdos fueron en general el gobierno nacional, provincial y municipal por un lado y multisectoriales por el otro. Estas últimas, según el caso, estuvieron conformadas por pequeños empresarios de la zona en reclamo de una refinanciación de sus deudas, vecinos, docentes, representantes gremiales, la Iglesia y los desocupados.

Podría concluirse, hipotéticamente, que el proceso de privatización de YPF produjo --por sus consecuencias económicas y sociales-- el mayor impacto devastador regional[31]. Los efectos de la introducción de nuevas tecnologías productivas y organizativas no fueron estimados ni previstos oportunamente. En realidad, la empresa funcionó como un enclave en sus dos etapas. Cuando era estatal fue una comunidad industrial pionera internacionalmente, abriendo fronteras bajo un modelo bismarckiano paternalista propiciado por la dirigencia nacional y moderna de principios del siglo veinte, en sintonía con el desarrollo del complejo militar industrial. En la actualidad, se ha convertido en un enclave del sector privado, circunscrito estrictamente a la alta rentabilidad.

Si bien YPF constituye una más del conjunto de las empresas estatales argentinas privatizadas, es un modelo extremo de la experiencia argentina y contrasta especialmente con la empresa estatal Pemex, Petróleos Mexicanos, cuya modernización en el marco de reforma del Estado se basó en un esquema gradualista a través de estrategias de segmentarización y apertura progresiva (Rousseau 2001).

De todos modos, en una economía globalizada y en un sector de actividad tan concentrado, un tema pendiente es el análisis de la privatización de YPF desde la perspectiva de la transferencia y difusión de políticas públicas (Dolowitz y Marsh, 1996), investigando acerca de las diversas fuentes y formas de influencia o convergencia en los cambios introducidos.

[31] Descontando el caso de la reestructuración y privatización de las líneas férreas.

Bibliografía

Acuña, Carlos (1995), "Cuadro legal que rige la organización de capitalistas y trabajadores y las negociaciones Capital-Trabajo en la Argentina", Capítulo 6, en *La burguesía industrial como actor político,* Tesis Doctororal, Dpto. de Cs. Políticas, Universidad de Chicago, junio.

Aspiazu, Daniel (comp..) (2002), *Privatización y poder económico: la consolidación de una sociedad excluyente,* UNQUI, IDEP, FLACSO, Bs. As.

Auyero, Javier, *La protesta. Retrato de la beligerancia popular en la Argentina democrática*, Libros del Rojas, Serie Extramuros, Bs. As.

Axeldrad, Silvina (1998), "El impacto de la reestructuración económica sobre el mercado de trabajo neuquino", en *Revista Estudios del Trabajo*, No. 15, 1er semestre.

Banco Mundial (2000), *Privatizaciones e impacto en los sectores populares*, Editorial Belgrano, Bs. As.

Chouela, Alejo (1997), "Una revisión de las privatizaciones desde el análisis estratégico: política y economía en los casos de Aerolíneas Argentinas e Y.P.F.", Tesis de Graduación, Dpto. de Ciencias Políticas, Universidad Torcuato Di Tella, junio.

Cortés Rosalía y Adriana Marshall, "Estrategia económica, instituciones y negociación política en la reforma social de los '90", en *Revista Desarrollo Económico*, Vol. 38 julio-setiembre 1999 No. 154

Costallat, Karina (1997), "Efectos de la privatizaciones y la relación Estado- Sociedad en la instancia provincial-local: el caso de Cutral-Có y Plaza Huincul", *Cuadernos de Investigación No.7*, Centro de Estudios en política, administración y sociedad (CEPAS), Asociación de Administradores Gubernamentales, Bs. As., octubre.

Dávolos, Patricia (2002): "La Naturaleza de las Nuevas Relaciones Contractuales y la Estrategia de las Empresas. El caso de las telecomunicaciones: modernización o regresión? (Versión Preliminar). *Trabajo presentado en el seminario : Mercado de trabajo e intervención sindical, PESEI, Octubre 4-5 2000*

De la Garza, Toledo (2001), "Las transiciones políticas en América Latina, entre el corporativismo sindical y la pérdida de imaginarios colectivos", en de la Garza, T (comp.), *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*, CLACSO, Bs. As.

Dolowitz David y David Marsh (1996), "Who learns What from Whom: a Review of Public Transfer Literature". *Political Studies* 44: 343-357

Estenssoro, José A. (1993), "Estado y petróleo en América Latina: el caso argentino", en Foro Regional Latinoamericano del World Energy Council "Estado y energía en América Latina", Bs. As., Argentina, del 10 al 12 de noviembre.

Esquerro, Luciana y otros (2002), "La privatización de YPF: mitos y realidades", trabajo encomendado por la empresa Repsol-YPF, Bs. As., marzo.

Favaro, Orietta y Mario Arias Bucciarelli (1994), "Efectos de la privatización de YPF: ¿La desagregación territorial del espacio neuquino?, en *Revista Realidad Económica,* No. 127,

Fernández, Arturo (1998), *Crisis y decadencia del sindicalismo argentino*, Editores de América Latina, Bs. As.

Gerchunoff, Pablo y Guillermo Cánovas (1995), "Privatizaciones en un contexto de emergencia económica", Desarrollo Económico, Vol. 34, No. 136.

Giarraca, Norma (comp.) (2002), *La protesta social en la Argentina. Transformaciones económicas y crisis social en el interior del país"*, Alianza Editorial, Bs. As.

Kozuij, Roberto y Victor Bravo (1993), *La política de desregulación petrolera argentina. Antecedentes e impactos,* Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, septiembre.

Murillo, M. Victoria (1997), "La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem", en *Revista Desarrollo Económico,* Vol. 37, No. 147.

Murillo, M. Victoria (2000), "Del populismo al neoliberalismo: sindicatos y reformas de mercado en América Latina", en *Revista Desarrollo Económico,* Vol.40, Nº 158

Neuman, Marcelo (2001), "Proyecto de Capacitación y Consultoría de la Universidad Nacional de General Sarmiento a PyMES proveedoras de Repsol- YPF. La formación de ex trabajadores estatales para ser empresarios", en *Boletín Informativo Techint*, No. 305, enero-marzo.

Novick, Marta (2000), "Reconversión segmentada en la Argentina: empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los ´90", en de la Garza Toledo, Enrique (comp.), *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*, CLACSO, Bs. As.

Novick, Marta (2001), "Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales", en de la Garza, T (comp.), *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*, CLACSO, Bs. As.

Offe, Claus, Wiesenthal, Helmut (1985) "Dos lógicas de acción colectiva", en Offe, Claus, *Disorganized Capitalism",* Cambridge, Polity Press.

OIT (2002), "Petróleo y producción de gas; refinación del petróleo", *en Actividades sectoriales, Diálogo Social,* página de internet, última actualización, 25 de febrero.

Oliveri, Carlos (1998), "YPF, un modelo de privatización para el mundo", *Boletín de YPF*, año XV, No. 54, junio.

Orlansky, Dora (1997): "Reforma del Estado, reestructuración laboral y reconversión sindical. Argentina 1989-1995", en *Revista Estudios Sociológicos de El Colegio de México,* Vol. XV, núm.45:623-638.

Ortiz, Ricardo y Martín Schorr (2002), "Incidencia del proceso de privatización y desregulación de los hidrocarburos sobre el perfil productivo y empresario argentino", ponencia presentada en las XVII Jornadas de Historia Económica, organizadas por la Asociación Argentina de Historia Económica, Universidad Nacional de Cuyo, 18 al 20 de septiembre.

Palomino, Héctor y Cecilia Senén González (1995), "Emergencia de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales". Mimeo.

Pellin, Osvaldo (2000), "Acerca del necio festejo por la firma del acuerdo con Repsol: no se trata sólo de dinero, está en juego un destino colectivo", en *Revista Realidad Económica,* No. 176

Rofman, Alejandro (1999), *Las economías regionales a fines del siglo XX. Los circuitos del petróleo, del carbón y del azúcar,* Ed. Ariel, Planeta, Bs. As.

Rousseau , Isabelle (2001): "La modernización de Petróleos Mexicanos: reorganización administrativa y apertura del gas natural". Documento presentado al Congreso ALAS, Asociación Latinoamericana de Sociología, Antigua, Guatemala 2001.

Saint-Martin, D. (1998): "The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France", *Governance* Vol.11 No.3

Salvia, Agustín (1997)**,** *La patagonia privatizada. Crisis y cambios estructurales en el sistema regional patagónico y sus impactos en los mercados de trabajo*, Colección CEA-CBC, No. 14, mayo.

Salvia, Agustín (comp.) (1999), *La Patagonia de los noventa,* La Colmena, Bs. As.

Schmitter, Philippe C.(1979), "El siglo del corporativismo"*, Cuadernos de Sociología No.. 1*, Serie Teoría, 1987.

Senén González, Santiago y Fabián Bosoer (1999), *El sindicalismo en tiempos de Menem,* Corregidor, Bs. As.

Tomada, Carlos A.(1999), "Inversión extranjera y privatizaciones: ¿otras relaciones laborales?", en Fernández, Arturo, Bisio, Raúl, *Política y Relaciones Laborales en la transición democrática argentina,* Lumen Humanitas, Bs. As., octubre.

Valazza, Ana Laura (1997), "La gestión de las privatizaciones en tiempos de ajuste: estudio de los casos de ENTEL e YPF (1989-1997), abril, Trabajo de Graduación, Departamento de Humanidades, Universidad de San Andrés.

Von Stroch, Victoria (2001), "El impacto de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia". Mimeo.

Vujosevich, Jorge y otros (2001), "Privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales: Políticas Públicas Alternativas, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan de Bosco, Facultad de Ciencias Económicas, Sede Comodoro Rivadavia. Mimeo.

Walter, Jorge y Cecilia Senén González (comps.) (1998), *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina, Empresas y sindicatos ante los desafíos de la reestructuración*, Eudeba, Bs. As.

Legislación - Convenios colectivos de trabajo

Ley 17.319, *Ley de Hidrocarburos*, 23 de junio de 1967.

Ley 23.696, *Ley de Reforma del Estado*, 17 de agosto de 1989.

Decreto 2178/ 1991*, Hidrocarburos- Llamado de adjudicación de áreas*, 22 de noviembre.

Ley 24.145, *Ley de Privatización de YPF y de Federalización del Suelo*, 24 de septiembre de 1992.

Decretos de *Desregulación del sector de Hidrocarburos,* 1.055/1989; 1.212/1989; 1.589/1989.

Convenios Colectivos 23/75; 30/90; 90/93; 142/95; 223/97; 359/99; 175/95; 320/98

Modelo de Convenio Colectivo de Trabajo para Emprendimientos Laborales elaborado por SUPE.

Artículos periodísticos

Clarín, Página 12, La Nación, Ámbito Financiero, El Cronista Comercial.

Fuentes Estadísticas y Documentos

Secretaría de Energía, Ministerio de Economía de la República Argentina, *Anuarios de Combustibles*, varios números.

Repsol- YPF, página de Internet, "Repsol 1998", "Antes de YPF", "Adquisición de YPF", "Nuevo Grupo Repsol- YPF".

Repsol-YPF (2001), "Aquí empieza el futuro", folleto de presentación en el *18 th. World Energy Congress*, realizado en Bs. As, del 21 al 25 de octubre.

YPF S.A., *Memoria y estados contables al 31 de diciembre* de 2001, 2000 y 1999, juntamente con el Informe de Auditoría y el Informe de la Comisión Fiscalizadora.

YPF S.A., *Memoria y estados contables al 31 de diciembre* de 1999, 1998 y 1997, juntamente con el *Informe de Auditoría y el Informe de la Comisión Fiscalizadora*.

YPF S.A. (1998), *Anual Report*

YPF S. A. (1994), *Anual Report*

YPF S.A., *Estados contables al 30 de junio de 1994 y 1993 conjuntamente con el informe del Auditor y el Informe de la Comisión Fiscalizadora*.

YPF S. A. (1993), *Memorias*

YPF Sociedad del Estado, *Memorias y Balance General*, ejercicio No..8 del 1-1-84 al 31-12-84, ejercicio No.9 1-1-85 al 31-12-85, ejercicio No. 10 1-1-86 al 31-12-86.

Boletín de Informaciones Petroleras de la empresa YPF, varios números

CTA, Instituto de Estudios y Formación (2000), "500 años después un nuevo saqueo de nuestra riqueza a cambio de espejitos", diciembre.

Entrevistas realizadas

Jefe de producción de un yacimiento Repsol-YPF, julio de 2000 y agosto de 2001.

Economista de Repsol-YPF, noviembre de 2001.

Ex empleados de YPF estatal nucleados en el Movimiento Oro Negro, agosto de 2002.

Asesor legal de la Flota Naviera, agosto de 2002.

Representante de la secretaría gremial de la Federación de SUPE, octubre de 2002.

Subsecretario de combustibles durante el gobierno de Alfonsín, junio y octubre de 2002.

Representante por parte del Estado en el directorio de YPF S.A. desde el año 1993 al 97, octubre de 2002.

Gerente de la dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF, octubre de 2002.

Representante de la secretaría gremial de la Flota Naviera Sur Petrolera, octubre de 2002.