



# Cambios en la gestión del trabajo: carreras laborales desfiguradas en la transición hacia una nueva cultura laboral en el sector petrolero argentino

**Leticia Muñiz Terra**

Doctora en Ciencias Sociales. Investigadora de CONICET en el Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales (CIMECS). Unidad de investigación del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales- (IdIHCS). CONICET- Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP (Argentina).  
Email: lmunizterra@conicet.gov.ar

## Resumen

En este artículo analizamos la carrera laboral de los trabajadores de la empresa Argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) antes y después de su privatización en la década del 90. En particular, observamos el cambio que se produjo en la estrategia empresarial a nivel de la gestión de los recursos humanos, materializada en una transición desde una lógica de organización de la carrera laboral de los agentes petroleros basada en un mercado interno de trabajo, a una gestión de la fuerza de trabajo sustentada en una nueva ideología empresarial. Mostramos así la disolución de la carrera de movilidad ascendente, que los trabajadores petroleros podían realizar al interior de la empresa a partir de normas institucionales claramente establecidas, y el advenimiento de un paradigma productivo que introdujo nuevos principios empresariales en la gestión de las carreras profesionales caracterizadas por la volatilidad, la movilidad horizontal (regional), y la proactividad de los agentes petroleros.

**Palabras clave:** Carreras laborales, curso de vida, mercado interno de trabajo, nuevo paradigma del management, Yacimientos Petrolíferos Fiscales.

# Changes in Work Management: Disfigured Work Careers in the Transition toward a New Labor Culture in the Argentinean Oil Sector

## Abstract

In this article, the labor careers of workers in the Argentinean company Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) are analyzed before and after its privatization in the 1990s. In particular, the change produced in managerial strategy is observed on the human resource management level, evidenced in the transition from an organizational logic for the labor career of petroleum agents based on an internal labor market to workforce management supported by new managerial ideology. The study shows the dissolution of the ascending mobility career that the petroleum workers could follow inside the company based on clearly established institutional norms, and the advent of a productive paradigm that introduced new administrative principles in the management of professional careers, characterized by volatility, horizontal (regional) mobility and the proactivity of petroleum agents.

**Keywords:** Labor careers, life course, internal labor market, new management paradigm, Yacimientos Petrolíferos Fiscales.

## Introducción

Los cambios acontecidos en Argentina a nivel macroeconómico durante la década del 90, trajeron consigo profundas transformaciones en el mundo del trabajo. Las grandes compañías implementaron “nuevas” estrategias empresariales modificando sustancialmente la gestión de la fuerza de

trabajo y las carreras laborales de los trabajadores.

En este artículo, analizamos este proceso centrando la mirada en la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (en adelante YPF) con la idea de estudiar las carreras laborales de los trabajadores petroleros antes y después de su privatización.<sup>1</sup>

1 Este trabajo se desarrolló en el marco del proyecto “Las trayectorias laborales frente a la reestructuración empresarial: estudio comparativo de itinerarios ocupacionales de trabajadores/as de los sectores petrolero y textil desde una perspectiva de género”, PICT 2011-1089 CIMECS - IdIHCS (UNLP-CONICET), dirigido

En particular nos preguntamos: ¿cuáles fueron las transformaciones acontecidas en las carreras laborales de estos trabajadores? Más específicamente pretendemos conocer ¿cuáles eran las particularidades de las carreras laborales que los trabajadores podían desarrollar cuando revistaban como agentes petroleros de la empresa pública? y ¿qué cambios se introdujeron en sus posibilidades de movilidad interna luego de la desestatización?

Para comprender este proceso presentamos, inicialmente, las distintas perspectivas teóricas en las que se han inscripto las carreras laborales, que tuvieron lugar en dos períodos distintos: entre los años 40 y 60 y desde los 70 en adelante.

En segundo lugar, estudiamos las particularidades de las carreras laborales que los trabajadores podían realizar cuando la empresa era estatal.

Luego desarrollamos las características de las carreras de movilidad diseñadas por la gestión de la fuerza de trabajo de la empresa privatizada.

Finalmente, en las conclusiones, analizamos las transformaciones que se hicieron presentes en las carreras a

lo largo del tiempo. Señalamos así los cambios introducidos por la compañía en el proceso de transición desde una concepción de carrera laboral a otra.

### **1. Revisando la teoría: de los “mercados internos de trabajo” a la “nueva ideología managerial”**

La crisis del régimen de acumulación de los años 70, significó la implementación a nivel mundial de nuevos modelos empresariales que derivaron en el advenimiento de una nueva ideología managerial. Esta nueva perspectiva, implicó la puesta en práctica de una reorganización de la gestión cotidiana del trabajo que se materializó en nuevas estrategias laborales, entre las cuales se hicieron presentes: la aplicación del modelo de las competencias, las transformaciones en las relaciones laborales, la individualización de las trayectorias profesionales, la evaluación personalizada sobre la base de objetivos, las remuneraciones variables, etc. (Bolstanski, 1982).

Este proceso de cambio fue conceptualizado por Boltanski y Chiapello (2002) como una transición hacia un

por la Dra Leticia Muñiz Terra. Asimismo forma parte de una línea de investigación de un proyecto general sobre “Género y edad en estudios de caso sobre pobreza y políticas sociales en el Gran La Plata”, dirigido por Susana Ortale y Amalia Eguía CIMeCS- IdIHCS (UNLP/CONICET), incorporado al Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación Argentina (Código H633) y apoyado por el CONICET (PIP 0443).

“nuevo espíritu del capitalismo”, que instauraba una transformación de la dinámica de la acumulación a nivel global y de los principios morales y laborales que sustentaban esas prácticas.

Con ello, se produjo un cambio profundo en las carreras que los trabajadores podían desarrollar al interior de los establecimientos industriales. Se pasó así de una organización interna del trabajo que, para algunos autores, estaba regida por la teoría de los mercados internos de trabajo (Doeringer y Piore, 1971; Osterman, 1988) a una nueva “ideología managerial” (Gaulejac, 2004) que le atribuía una progresiva importancia al ethos del management en el modo en que se estructuraban las relaciones laborales en el mundo del trabajo (Luci, 2009).

La teoría de los mercados internos de trabajo, fue desarrollada en los años 40 por los economistas neo institucionalistas Kerr (1954), Dunlop (1958) y Reynolds (1964), siendo posteriormente revisada por Doeringer y Piore (1971), y Osterman (1988) en las décadas de los 70 y 80. La idea central de la misma, era que en el estudio del trabajo podía establecerse una diferencia entre la actividad laboral que se desarrollaba en el marco de un mercado interno o externo.

La noción de mercados externos estaba vinculada a la perspectiva neoclásica del mercado de trabajo, la cual sostenía que éste estaba regulado por las “leyes de los mercados”, es decir, por el libre juego de la oferta y la demanda de trabajo. La idea de mercados internos pertenecía a la visión neo-institucionalista, que discutiendo con la mirada

neoclásica señalaba que el trabajo desarrollado dentro de las firmas estaba regulado por mercados internos en cuyo seno existían reglas y procedimientos que establecían el funcionamiento de los mismos, tales como la selección, el reclutamiento, los puestos de trabajo, la posibilidad de movilidad ascendente o de carrera, la forma de adquisición del “saber hacer del trabajador”, y las características de la seguridad social, entre otros.

Concretamente, la noción de mercado interno de trabajo aludía a una unidad administrativa es decir una empresa o un mercado de oficios dentro de la cual las funciones del mercado de fijar los precios y asignar los trabajadores eran realizados por un conjunto de normas institucionales y administrativas, que sustituían a los procesos basados en los mercados (Doeringer y Piore, 1971).

Como sostiene Villa (1990:37),

“La estructura de asignación que se encuentra en los mercados internos de trabajo define con bastante precisión el movimiento de los trabajadores en el seno de la empresa: las cadenas de movilidad delimitan los diferentes procesos que sigue el trabajador para hacer carrera, en las cuales el paso de un escalafón a otro representa una progresión hacia puestos de trabajo mejor remunerados y de mayor status. Estas cadenas tienden a estar totalmente especificadas y el paso de una a otra depende de la capacidad, de la antigüedad y de la frecuencia del trabajo”.

En el mercado interno de trabajo, la calificación era el resultado de la experiencia que el trabajador iba desarrollando en su puesto de trabajo, la adap-

tación a los mismos y la formación necesaria se obtenía como resultado de un proceso que requería tiempo. Así entonces, para alcanzar la calificación se establecía frecuentemente una “cadena de movilidad”, pues los trabajadores iban pasando de una categoría a otra a medida que adquirían mayor formación en el puesto de trabajo ocupado. Las promociones y los reemplazos se realizaban de manera vertical, desde los puestos menos remunerados y con mínimos requerimientos de calificación a los de mayor exigencia y capacitación.

Las llamadas “puertas de entrada” al mercado interno, -que hacían alusión al reclutamiento o a las formas de ingreso a la empresa-, ofrecían la posibilidad de incorporarse a la firma desde el mercado externo en los empleos situados más bajo dentro de la jerarquía, puestos de trabajo que existían generalmente cuando por efecto de la promoción interna de sus antiguos ocupantes surgía una vacante.

Por otro lado, en una misma empresa podían coexistir varios mercados internos de trabajo, pues como consecuencia de decisiones empresarias podía producirse una división social y técnica del trabajo que contribuía a la formación de mercados internos según las diferentes categorías profesionales, los sectores de trabajo y el nivel de calificación del personal.

En este tipo de mercados, la institución de los sindicatos cumplía además un rol central, ya que se encargaba de garantizar que se cumplieran las normas y procedimientos administrativos. Éstos últimos determinaban quién reunía los requisitos necesarios para ocupar un pue-

to y cómo se tomaban las decisiones. La fijación de los salarios estaba sujeta igualmente a normas formales establecidas que vinculaban generalmente los puestos, la antigüedad y la capacidad (Osterman, 1988).

La teoría neo-institucionalista, sostenía así que las estructuras de puestos laborales y de remuneraciones existentes dentro de los mercados internos de trabajo dependían significativamente de una negociación continua entre la empresa y los trabajadores o sus organizaciones (Elbaum, 1988). Esta negociación se encontraba a su vez contenida en un conjunto de leyes y convenios que el Estado se encargaba de garantizar, para estimular la creación de mercados internos de trabajo o reforzar los ya existentes.

Entre los años 60 y 70, cuando las empresas que se organizaban sobre la base de mercados internos de trabajo mostraron problemas de productividad, comenzó a implementarse una nueva ideología “managerial” que incluyó nuevas técnicas de gestión de los recursos humanos.

Por aquellos años, sobrevino un cambio en los patrones de acumulación que se tradujo en un incesante progreso de la informática, la creciente competencia en los mercados y las periódicas transformaciones tecnológicas. Esto derivó en la introducción de cambios en los procesos productivos y en los modos de gestión de la fuerza de trabajo. Desde entonces las empresas aplicaron políticas de recursos humanos caracterizadas por la creación de organizaciones austeras en personal, que trabajaban en red, estructuradas a partir del trabajo en equipo,

por proyectos, orientadas a la satisfacción del cliente y sustentadas en la motivación general de todos los trabajadores gracias a la visión de sus líderes (Pierbattisti, 2008).

La organización empresarial comenzó a descentralizar las decisiones aplicando una política de “Dirección por Objetivos”, a partir de la cual se le daba a quienes tenían cargos de responsabilidad cierta autonomía para definir de qué manera el equipo de trabajadores que tenía a cargo debía alcanzar los objetivos empresariales. Es decir, la gestión de la fuerza laboral determinaba cuales eran los objetivos concretos y se esperaba que los cuadros gerenciales definieran con sus empleados a cargo los objetivos que cada trabajador debía alcanzar para colaborar con la concreción del objetivo general del grupo de pertenencia (Bolstanki y Chiapello, 2002).

De esta forma, la performance individual se transformó en central para cumplir los objetivos laborales. La formación continua, la proactividad y la meritocracia comenzaron a ser valores centrales en el desarrollo de las carreras laborales dentro de las firmas.

Esta nueva organización managerial le otorgó una importancia creciente al paradigma de las competencias y a la “gestión de sí” de cada trabajador. Esta última, incluía la puesta en valor que podía hacer el empleado de las competencias que tenía, entendiendo a éstas últimas como las adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), práctico o de comportamiento necesarios para ocupar un empleo o realizar una actividad laboral por parte de un indi-

viduo (Rozemblatt, 1999, Lichtenberger, 2000).

Las competencias eran evaluadas a partir de tres diferentes tipos de saberes: el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser. El “saber” concernía a los conocimientos, ya sean prácticos o teóricos, relacionados con recortes disciplinarios y formaciones en el sentido escolar del término. El “saber hacer” refería a las habilidades tanto manuales como de resolución de problemas. Correspondía así al dominio de herramientas, de técnicas y de métodos útiles que poseía un individuo para la realización de una actividad laboral dada. El “saber ser” aludía a las actitudes y comportamientos de un individuo para cumplir con su actividad laboral. Se trataba de maneras deseables de actuar y de interactuar en una situación profesional determinada.

De esta forma, entre las cualidades tradicionalmente valoradas por las compañías se encontraban un abanico de cuestiones que iban desde los conocimientos académicos y los saberes adquiridos en el puesto de trabajo hasta la capacidad que tuviera el trabajador tanto para saber registrar el perfil más adecuado esperado y actuar en esa dirección, como para saber relacionarse y generar empatía y reconocimiento en los demás. Administrar en este sentido las competencias personales, suponía recrear la dimensión subjetiva a fin de que la propia personalidad jugara a favor en el desarrollo de la carrera, como una cualidad profesional más.

La puesta en juego de estas competencias comenzó a ser central para el desarrollo de la movilidad al interior

de las empresas, pues la ideología “managerial” establecía un sistema que organizaba el reclutamiento y el tránsito en las firmas estableciendo una serie de condiciones en las que primaban los diferentes saberes y la capacidad de responder a las exigencias cambiantes y constantes en los establecimientos productivos. Saber adaptarse a estas exigencias se transformó en la clave para alcanzar una progresión continua que permitiera avanzar y permanecer en las compañías (Bolstanski, 1982).

Como sostiene Luci (2009:144),

“ascender en la escala de posiciones supone el aumento en la disputa en torno a unos puestos cada vez menos abundantes y requiere, en consecuencia, del desarrollo de estrategias orientadas a visibilizar el valor de la propia individualidad en vistas a la obtención de un puesto superior”.

Esta individualización de la carrera se profundizaba a partir de la aplicación por parte de la gestión managerial de una serie de medidas que no estimulaban el reconocimiento entre pares. Así, este modelo empresarial desalentaba la intervención sindical en la organización del trabajo con la idea de evitar cualquier gesto defensivo por parte de los trabajadores.

## **2. Más allá de la teoría: prácticas organizacionales específicas en el sector petrolero argentino**

En este apartado realizamos una presentación de las transformaciones que tuvieron lugar en la empresa petrolera YPF. Si bien en el sector petrolero argentino y sus diferentes áreas (exploración, producción y comerciali-

zación), participan varias compañías petroleras, la elección de esta empresa obedece a que es y ha sido siempre la más importante operadora del sector.

La idea central, es estudiar los cambios ocurridos en las carreras laborales de los trabajadores de esta empresa que fue privatizada en los años 90. Partimos así de suponer que la desestatización de YPF significó el pasaje de un modelo de organización centrado en un mercado interno de trabajo a otro basado en la nueva “ideología managerial”.

La noción de carrera a la que nos adscribimos, se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica del curso de vida, que sostiene que la vida de las personas puede ser analizada como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo. Este enfoque, analiza el curso de vida de las personas considerando la combinación de los itinerarios vitales en cualquiera de las esferas sociales en las que se desenvuelven los individuos (educación, familia, trabajo, etc.) (Elder, 1985). El estudio del itinerario de trabajo se encuadra en esta perspectiva, siendo habitualmente comprendido como carrera laboral. La idea central es comprender como se construye la misma a lo largo del tiempo articulando lo acontecido en el trabajo con las otras esferas de la vida.

La noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida específicamente por Spilerman (1977:567) quien en el marco de la perspectiva del curso de vida señala que la “configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la promoción inter-

na o la contratación en el mercado externo, etc.

La carrera depende en este enfoque, de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios.

En nuestro caso, esta idea de carrera nos permite ver la movilidad de un puesto a otro que pueden realizar los trabajadores.

A continuación presentamos en primer lugar una descripción y análisis de los itinerarios laborales que los trabajadores podían desplegar al interior de la empresa petrolera estatal y en segundo lugar desarrollamos las particularidades que adquirió la gestión de la fuerza de trabajo y la carrera diseñada por la compañía luego de ser privatizada.

Para este análisis utilizamos en el primer apartado datos provenientes de fuentes primarias (entrevistas semi estructuradas a ex trabajadores de la empresa YPF estatal<sup>2</sup>) y secundarias y, para el segundo apartado, recurrimos a información aportada únicamente por fuentes secundarias relevadas hasta el momento (bibliografía, documentos empresariales, etc.).

## **2.1 El mercado interno de trabajo en YPF**

Desde su creación en el año 1922, la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) se transformó en la compañía explotadora de recursos naturales más importante de la Argentina y sus instalaciones se extendieron a lo largo de todo el país. Al igual que en los países petroleros del mundo se desarrolló aquí una gran empresa “integrada verticalmente”, esto es “una empresa activa en todas sus fases: exploración, desarrollo, producción, transporte, almacenamiento, refinación, distribución y comercialización al por menor” (OIT, 1998:5).

Asimismo, YPF desplegó en todos aquellos lugares en los que se asentó un modelo de integración (construyó escuelas, hospitales, clubes sociales y deportivos) fuertemente ligado al trabajo en la empresa, propiciando que la vida familiar y social del trabajador empezara a girar en torno a ella. Los trabajadores “ypefeanos” compartían así cotidianamente con sus esposas e hijos el fuerte sentimiento de pertenencia que los unía a la compañía petrolera.

Esta situación tuvo en consecuencia, una fuerte incidencia en el deseo de los

2 Estas entrevistas fueron realizadas en el marco de una investigación para la tesis doctoral en Ciencias Sociales titulada “Bifurcaciones. Rupturas y continuidades en las trayectorias laborales de los ex trabajadores petroleros. Un estudio a partir de la privatización de la refinería YPF La Plata”, defendida en la Universidad de Buenos en el año 2009.

hijos de los agentes de YPF, de empezar a trabajar en la empresa, pues valoraban el ingreso a la organización no sólo como una oportunidad material, sino también como la posibilidad de consumir cierto mandato familiar y consolidar la fuerte identificación que tenían con esta institución desde que eran niños (Muñiz Terra, 2007).

“Yo empecé a trabajar en YPF a través de mi papá que trabajó toda la vida en la empresa, y se jubiló en YPF. Me hizo entrar a través del gremio, fuimos, habló al gremio, en una época que había posibilidades de entrar varios, y le dijeron mirá hay una posibilidad, van a entrar muchos hijos de agentes y bueno entré con una camada de chicos y empecé a trabajar en el mismo lugar que mi viejo” (Ignacio. Entrevista N° 2. Obrero).

“Mi viejo laboró en YPF, (...), formó su familia, hizo su casa, formó a sus hijos, qué sé yo, entonces es como que yo iba a repetir esa historia, si todos los que ingresábamos éramos segunda o tercera generación de “ypefeanos”, veníamos a repetir esa historia, uno ingresaba, (...) era ingresar y vos ya proyectabas si se quiere tu vida...” (Darío. Entrevista N° 31. Ex dirigente sindical).

Como nos cuentan estos trabajadores de la empresa estatal para ingresar a YPF era imprescindible tener un familiar que trabajara en la firma o poseer alguna vinculación con el Sindicato Unidos Petroleros del Estado (SUPE), sindicato que los representaba. Esta forma de reclutamiento estaba claramente especificada en el convenio colectivo de trabajo N° 23 de 1975, firmado entre el SUPE y los directivos de YPF.

Comenzar a trabajar en la empresa petrolera nacional era entonces una importante posibilidad, pues se ingresaba a una firma que no sólo aseguraba la posesión de un trabajo para toda la vida, que permitía formar una familia y adquirir bienes materiales como inmuebles y autos, sino que además ofrecía una elevada remuneración salarial, con seguridad social y buenas condiciones de trabajo.

“Por ser la empresa más grande del país, siempre tuvo sus privilegios el trabajador petrolero, siempre cobró más a diferencia de otros trabajadores de la zona. De hecho cuando te tocaba ir a algún comercio, a algún lado a sacar algún crédito, (te preguntaban) ¿dónde trabajás?, (y respondía) en YPF, (y te decían) ah bueno, trabajás en YPF. Siempre fue así” (Facundo. Entrevista N° 32. Dirigente sindical)

Esta forma de ingreso era exclusiva para aquellos agentes que fueran a revisar como obreros, técnicos o empleados administrativos. Este tipo de trabajadores compartían además las particularidades de la carrera que podían desarrollar dentro de la firma, pues su actividad laboral estaba regida por un mercado interno particular que era diferente al de los profesionales. Estos últimos eran mayoritariamente ingenieros y tenían condiciones particulares para el ingreso y el desarrollo del itinerario profesional en el marco de YPF.

La movilidad de los obreros, técnicos o empleados administrativos comenzaba en los puestos de menor jerarquía. Se ingresaba a trabajar en el escalafón más bajo y se iba ascendiendo luego a

puestos laborales mejor remunerados y de mayor status. Las cadenas de movilidad delimitadas en este mercado interno de trabajo, establecían claramente los diferentes procesos que seguía el trabajador para hacer carrera. Cuando se producía una vacante en los diferentes sectores, el trabajador de la categoría inmediatamente inferior que tenía mayor antigüedad y había desarrollado la calificación necesaria ascendía y se convertía en el titular del puesto. En caso de igualdad de condiciones era potestad de los supervisores elegir al trabajador más apto para ocupar el lugar vacante. Todos los “ypefianos” situados detrás de él también eran ascendidos y subían de categoría.

Habitualmente en este mercado interno de trabajo, la carrera laboral suponía que la calificación se adquiría a través de la práctica concreta en el puesto de trabajo o, en otros términos, a partir del “learning by doing”. Los trabajadores aprendían a “hacer el trabajo” al mismo tiempo que lo desarrollaban. Las competencias eran así el resultado de una construcción social producida en el proceso de trabajo (Touraine, 1997, Villena, 1998)<sup>3</sup>.

Como resulta evidente, en el proceso de adquisición de competencias para lograr cierta movilidad era fundamental el paso del tiempo, pues sólo a partir de varios años de antigüedad en el puesto y en la empresa se podía acce-

der a mayores conocimientos y lograr diferentes ascensos. El tiempo de aprendizaje necesario para adquirir formación profesional se transformaba así, en un principio de distinción y ordenamiento en la jerarquía de las calificaciones (Naville, 1956, citado por Tanguy, 2001) y del puesto, pues en este tipo de empresas la antigüedad era el valor principal para apreciar el nivel de dominio del oficio (Rozenblat, 1999) y una condición de posibilidad para ascender.

Con alguna antigüedad, los trabajadores de YPF iban ascendiendo al puesto inmediatamente superior al producirse una vacante, adquiriendo sucesivamente calificaciones específicas.

“... ascendías por la antigüedad y por el conocimiento (...) ibas ascendiendo. Ibas subiendo de categoría. Yo entré con la categoría 22 creo, y cuando me fui creo que tenía la 28, la máxima ¿no? Ya creo que no había más categorías para ascender (...) yo entré de último caterno de, nada, a barrer y llegué a supervisor...” (Sebastián. Entrevista N° 15. Técnico).

La carrera profesional dentro de la refinería estaba formalmente organizada en una especie de estructura jerárquica llamada también grillas de clasificación profesional que constituían de alguna manera el sustrato de la calificación. De esta forma, como afirma Tanguy (2001), el ordenamiento social operado mediante el par cali-

3 Esta conceptualización trasciende así la clásica discusión existente en la sociología del trabajo en torno a si la calificación depende del individuo o del puesto (Carriño e Iranzo, 2002).

ficación/clasificación se expresaba en una jerarquía que obedecía en definitiva a la de los salarios. La noción de calificación, terminó entonces por designar no sólo una clasificación profesional sino también la jerarquía social de las funciones. La grilla presentada en el convenio colectivo de trabajo N° 23 de 1975 permitía fijar la jerarquía y el orden salarial de la empresa.

La remuneración que esta empresa ofrecía era, por otra parte, relativamente alta en comparación con los sueldos de otras compañías. La política salarial de la empresa estaba basada, entonces, en el ofrecimiento de un alto nivel de remuneraciones

“Cuando yo trabajaba en la otra empresa y entré en YPF, nos pagaban el doble. Ahí sí que se sintió el tema de la plata porque en la empresa cobrábamos ponele 400 dólares o australes, no sé los que eran y en YPF pasamos a cobrar el doble” (Sergio. Entrevista N° 30. Obrero).

De pelear para garantizar los ascensos se ocupaba el SUPE<sup>4</sup>, que se encargaba además de bregar para que se cumpliera el convenio colectivo de trabajo N° 23 de 1975, que reglaba la actividad de los trabajadores petroleros.

Por otro lado las carreras laborales desarrolladas por las personas que habían alcanzado un título universitario eran diferentes, pues los profesionales formaban parte de un mercado interno de trabajo distinto.

El ingreso a este mercado interno de trabajo era posible a través de los antecedentes del postulante y la posesión de un familiar que revistara como trabajador petrolero. Así, para empezar a trabajar en la refinería los profesionales debían presentar su currículum vitae y utilizar “contactos” familiares que lograran “abrirle las puertas” de la refinería.

“Yo tenía un tío que trabaja en YPF acá y que se contactó con un ex jefe de personal y bueno, le acerqué mi curriculum vitae y un día me llamaron...Cuando ya estaba por irme al sur por otro trabajo” (Nahuel. Entrevista N° 35. Ingeniero).

El desarrollo de una formación específica de postgrado era asimismo, en algunas ocasiones, un elemento clave para lograr entrar a trabajar en la refinería.

“En Buenos Aires se abría un postgrado para trabajar en control de la contaminación (...) Así que hice el curso de ingeniería sanitaria y entonces ya tenía un poquito más de chapa para laburar en YPF, no solamente de ingeniero químico, sino de ingeniero sanitario” (José. Entrevista N° 36. Ingeniero).

En cuanto a la movilidad laboral que los profesionales (mayoritariamente ingenieros) desarrollaban, podemos señalar que la empresa diseñaba para ellos carreras de gestión o de especialización.

Todos los ingenieros comenzaban su carrera laboral en alguna de las

4 Este sindicato fue creado en 1946, y desde entonces ha tenido una filiación política peronista

áreas productivas de la empresa y podían ir ascendiendo de manera escalonada. Luego de llegar al escalafón más alto dentro de las áreas productivas los ingenieros podían acceder a cargos de gestión o de especialización.

En cuanto a la carrera de gestión, los ingenieros podían acceder a ella cuando llegaban a ser jefes de yacimiento o de planta.

Una vez que llegaban a la carrera de gestión la función de los ingenieros estaba orientada a la planificación de: estrategias de desarrollo de productos, políticas extractivas, estrategias de adaptación a las variaciones de los mercados, gestión de las fluctuaciones de los volúmenes productivos, reestructuraciones, etc.

Para estos altos niveles de mando, los ingenieros debían tener un perfil con iniciativa, capacidad de organización, gestión y trabajo en equipo y habilidad para las relaciones interpersonales. Capacidades que definían claramente el “saber ser” que debían poseer quienes quisieran ocupar un cargo de gestión.

Quienes no tenían este perfil o no estaban interesados en la gestión podían acceder a una carrera de especialización. Es decir luego de ser jefe de yacimiento o planta grande pasaban al área de asesoramiento técnico. Allí tenían acceso a cargos directivos en los departamentos de las áreas o asumían como directores de las mismas, siendo éste último, el máximo nivel de mando al que podían aspirar.

La profundización de las competencias era una posibilidad común a todas las áreas de la empresa. Los ingenieros

podían perfeccionar sus saberes en cualquiera de las instalaciones petroleras en que les tocara trabajar. Esta posibilidad era un elemento muy valorado por los trabajadores:

“La profesionalidad y lo que aprendes dentro YPF, no se aprende en ningún otro lugar (...) actualmente todas las empresas privadas y que tienen que ver con el petróleo (...) tienen ingenieros que se iniciaron todos en YPF” (Pablo. Entrevista N° 39. Ingeniero).

“Muchos cursos hice, yo recuerdo haber ido a sede central a hacer cursos, no me acuerdo con precisión, pero he hecho cursos para toma de decisiones, de proyectos de inversión, una vez hice uno de compras (...) había que hacer cursos para perfeccionarse” (Ezequiel. Entrevista N° 40. Contador).

Esta especialización era además importante para lograr cierta movilidad ascendente en el mercado interno de los profesionales, pues los ascensos en cualquiera de las áreas se lograban por capacitación. Es decir, cuando se generaba un lugar en algunos de los puestos de asistente o jefatura ascendía el ingeniero que tuviera mejores competencias para asumir el cargo. Quienes tomaban la decisión del ascenso eran los jefes que tenían un mayor nivel de mando.

De esta forma el perfeccionamiento de los saberes adquiridos en los estudios universitarios, se lograba a partir de la experiencia en el trabajo y era una condición de posibilidad para ascender.

Al igual que el mercado interno de los obreros, técnicos y empleados administrativos, el mercado interno de

los profesionales ofrecía también la garantía de seguridad social, con todos los beneficios sociales y muy buenas remuneraciones. Estos rasgos altamente positivos se compensaban con la excesiva carga horaria que debían cumplir los ingenieros jefes. El trabajo de tiempo completo era así una condición ineludible para quienes tenían un alto cargo directivo.

“...estábamos todo el día en la empresa. Si había problemas, nosotros estábamos. Nos criaron así. (...) hasta que no se arreglaba el problema, no se va nadie. Si estaba todo en orden, te podías ir. Yo iba desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde. Ahora si te llamaban porque había quilombo tenía que ir fuera la hora que fuera...” (Nahuel. Entrevista N° 35. Ingeniero).

La carrera de promoción interna existente en el mercado interno de trabajo de YPF se caracterizaba, en síntesis, por el pasaje ascendente de un puesto a otro y el desarrollo de una serie de tareas que se iban complejizando con el tiempo. El proceso de formación se realizaba de manera diferente en función del mercado de trabajo al que se perteneciera. Las posibilidades de carrera se articulaban además con las garantías de estabilidad laboral, altas remuneraciones y buena seguridad social que negociaba el SUPE.

## **2.2 Privatización y reestructuración de la gestión de la fuerza de trabajo y las carreras laborales en la empresa**

En los años 90, se implementó en Argentina una política económica neoliberal que presentó tres rasgos fundamentales: la desregulación o reconfiguración del marco regulatorio<sup>5</sup> de la economía en general y de sectores en particular; la profundización del proceso de apertura externa y la privatización de empresas públicas proveedoras de bienes y servicios (Aspiazú, 1995).

En muchos casos, las empresas privatizadas pasaron a manos de compañías transnacionales que introdujeron políticas de reingeniería organizacional y nuevas gestiones de la fuerza de trabajo en las firmas.

En este contexto, YPF fue reestructurada y desestatizada en tres etapas diferentes. La primera, consistió en la racionalización de la empresa a su tamaño mínimo, luego de la desregulación del sector petrolero. La segunda, fue la reestructuración que significó la puesta en práctica de una nueva estrategia empresarial y la reducción de la plantilla de trabajadores petroleros. Una vez completadas estas dos etapas se procedió a la privatización, que fue realizada fundamentalmente en dos momentos diferentes: entre 1993 y 1995 y en 1999, pasando a manos de la

5 En términos generales la desregulación no implicó la regulación propia de los mecanismos del mercado sino que por el contrario, como señala Aspiazú (1995), la regulación “se transfirió a determinados agentes económicos que, por la propia morfología de los mercados y su posicionamiento oligopólico, cuentan con amplios márgenes para regular el funcionamiento de los mismos”.

empresa española REPSOL. Desde entonces en esta compañía se implementó una nueva cultura organizacional que incluyó transformaciones en su política de recursos humanos.

En realidad la reorganización de la gestión del trabajo comenzó a principios de la década del 90, cuando la empresa todavía estaba en manos estatales. Una de las principales políticas llevadas a cabo por la compañía en ese tiempo fue la racionalización de la planta de trabajadores petroleros. Si comparamos los 37046 trabajadores que tenía YPF en 1989, con los 5690 agentes de 1995, podemos señalar que se produjo la desvinculación de 31356 personas, es decir del 84,6 por ciento de su dotación de trabajadores<sup>6</sup> (Muñiz Terra, 2012:143).

El adelgazamiento de la planta de personal fue así una de las primeras medidas en el camino de la implantación de la “nueva ideología empresarial” que aplicó luego la conducción privada.

La nueva ingeniería organizacional incluyó la puesta en práctica de distintas políticas de gestión del trabajo, entre las cuales las principales fueron el sistema de “Dirección por Objetivos”, la política de “Gestión por Competencias” y las posteriores “Gestión por Compromiso” y “Gestión por Procesos”. Todas ellas tenían la meta de alcanzar un profundo cambio cultural al

interior de la organización. Este cambio, permitiría que la empresa lograra los objetivos productivos y económicos que se fuera proponiendo.

El sistema de “Dirección por Objetivos”, fue el primero que se implementó a principios de los años 90 cuando aún el Estado Nacional tenía la mayoría accionaria en la empresa, y pretendía transmitir y lograr adhesión en los trabajadores en torno a la nueva “misión” y “visión” que tenía la compañía. El objetivo concreto era lograr que éstos se alinearan con la nueva política empresarial (Figari y Palermo, 2009).

Este sistema promovía la “proactividad” de los trabajadores. Los empleados petroleros debían cumplir activamente tanto con los objetivos colectivos propuestos por la empresa como con los objetivos individuales que definían conjuntamente con sus jefes. Aquellos que cumplieran con sus metas eran valorizados en el ámbito del trabajo tanto con incentivos salariales como con la planificación por parte de la empresa de rutas profesionales para puestos estratégicos. De esta forma se evaluaba y premiaba a los trabajadores en función del mérito y se definía quienes podrían alcanzar una carrera de ascensos al interior de la empresa.

De manera paralela se puso en práctica la política de “Gestión por Competencias” que pretendía medir los “sa-

6 Este proceso de racionalización fue viabilizado a través de una política de “retiros voluntarios” y otras formas de desvinculación como los despidos y las cesantías.

beres” que los trabajadores desplegaban en su actividad cotidiana, comparando éstos con aquellos que la empresa esperaba que fueran movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Así la empresa valoraba especialmente la puesta en juego por parte de los trabajadores tanto de su “saber hacer” como de su “saber” y “saber ser”.

REPSOL YPF, consideraba de vital importancia la utilización de las competencias aprendidas durante la gestión estatal y la incorporación de nuevos conocimientos que eran transmitidos a partir de cursos técnicos específicos. Este “saber hacer” de los trabajadores, se medía considerando la utilización de los mismos en el puesto de trabajo. En el caso de los técnicos y profesionales, se evaluaba además la articulación que podían mostrar entre este “saber hacer” y su “saber” disciplinar.

Por otro lado la firma consideraba las actitudes y comportamientos de los trabajadores para cumplir con las metas colectivas e individuales asignadas. De esta forma era evaluado el “saber ser”, considerando concretamente la percepción que los empleados petroleros tenían del mundo corporativo y de las exigencias presentes en él y si estas representaciones se traducían en una creciente colaboración y disponibilidad en el trabajo. Para el caso de los trabajadores con personal a cargo, se evaluaba además la capacidad de liderar un grupo y de formar futuros trabajadores (Documento de Recursos Humanos REPSOL YPF, 2010).

En el año 2006, se aplicó la política de “Gestión por compromisos”, que pretendía profundizar la gestión del

capital humano que se estaba realizando. Esta política estaba dirigida tanto a los trabajadores sin mando como a los jefes, supervisores y demás personal que realizara actividades de dirección de recursos humanos. A partir de la “Gestión por Compromisos” y de sus herramientas de evaluación: la “Evaluación Anual del Desempeño” para los obreros y técnicos y la “Evaluación Anual de la Performance” para los profesionales, se comenzó a tratar de identificar tanto los aspectos destacados de cada trabajador que contribuían al logro de las metas como aquellos aspectos en los que debía mejorar (Documento de Recursos Humanos REPSOL YPF, 2010). De esta forma, se comenzó a exigir al trabajador que adquiriera un rol más autónomo, colaborativo y con iniciativa, comprometiéndose más con su trabajo.

De manera paralela se estableció una redefinición del rol que cumplían los jefes, ya que las personas con mando (supervisores, directores, jefes de área, de planta, de yacimiento, etc.), comenzaron a tener un rol más activo en la evaluación de las actividades de los trabajadores a su cargo y en la diferenciación de los mismos (Figari y Palermo, 2009). Se pretendía así que el personal con mando ejerciera una vigilancia estratégica en el proceso de trabajo que propiciara un aumento de la productividad de los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales.

Finalmente, en el año 2009 se implementó un nuevo modelo de “Gestión por Procesos”, que servía para medir la productividad de la fuerza de trabajo. A partir de este modelo se comenzaron a identificar, y gestionar las

actividades laborales agrupadas entre sí, lo que posibilitó una asignación de recursos humanos “adecuada” a cada proceso, permitiendo la delimitación de oportunidades de mejora (Documento de Recursos Humanos REPSOL YPF, 2010).

Esta nueva gestión de la fuerza de trabajo y las políticas que incluyó, derivó en una profunda transformación de las carreras laborales que los trabajadores podían realizar.

El ingreso a la empresa se lograba a partir de políticas de reclutamiento destinadas a jóvenes con conocimientos específicos. Quienes quisieran trabajar en la empresa debían ser menores de 27 años de edad y ser técnicos, estudiantes universitarios avanzados o profesionales.

Los técnicos eran seleccionados entre los egresados de establecimientos educativos técnicos específicos y se les asignaban puestos de menor calificación (generalmente como operarios) y con pocas posibilidades de movilidad interna, ligadas exclusivamente a carreras técnicas. Los estudiantes universitarios eran convocados para realizar pasantías en el marco de las cuales se esperaba que “desarrollaran prácticas que complementarían la formación que recibían en el ámbito universitario y que pudieran luego incorporarse a la compañía” (Documento de Recursos Humanos REPSOL YPF, 2010). Los mismos provenían de universidades de todo el país y estudiaban carreras afines a la actividad hidrocarbúrfica. Finalmente, el principal canal de ingreso de los universitarios ya recibidos era a través del Programa

de Nuevos Profesionales, a partir del cual los jóvenes recibían el acompañamiento de un tutor y un programa de capacitación específico que le brindaba los conocimientos y las herramientas necesarias para su desempeño laboral en las diferentes unidades productivas de YPF. A estos dos últimos grupos de trabajadores, se les requería además tener disponibilidad para radicarse en el interior del país con el objetivo de trabajar en alguna de las unidades productivas de la compañía.

Las vacantes se ocupaban así a partir de una selección de las personas que hubieran enviado su Curriculum Vitae a la página web de la compañía y que mostraran un perfil educativo y juvenil acorde con el puesto y la firma.

Ahora bien, la educación y la juventud no eran los únicos elementos considerados importantes por la empresa, pues en la entrevista a los postulantes se identificaba a aquellas personas “proactivas”, capaces de incorporar rápidamente los valores organizacionales y los objetivos de la empresa. “Saber ser” un buen trabajador petrolero incluía tener un alto potencial sustentado tanto en habilidades profesionales como personales.

Una vez que los trabajadores lograban ingresar en la empresa tenían acceso a una capacitación que estaba estrechamente ligada a las posibilidades de movilidad al interior de la firma. La capacitación estaba organizada a partir de un Modelo de Formación compuesto por conocimientos técnicos y procedimentales (Documento de Recursos Humanos REPSOL YPF, 2010). Estos últi-

mos tenían por finalidad transmitir los nuevos patrones culturales que REPSOL YPF pretendía imponer.

Para los operarios y técnicos existía una formación compuesta por cursos técnicos específicos. Esta formación era complementada con los aprendizajes en el puesto de trabajo que servían para cumplir los objetivos personales definidos entre el trabajador y su jefe en el marco del sistema de “Dirección por Objetivos” y del posterior sistema de “Gestión por Compromisos”.

Los profesionales recibían por su parte una formación que consistía en capacitaciones exclusivas que permitían profundizar su “saber” y cursos de entrenamiento para llegar a ser buenos líderes en función de los requerimientos de YPF. Quienes llegaban a cargos con mando recibían una capacitación técnica y una formación centrada en los “comportamientos claves” y el liderazgo y gestión que la empresa esperaba de ellos. El desarrollo de estas competencias propiciaba además una eficiente transmisión a sus empleados a cargo de las costumbres y prácticas del negocio, la cultura de la organización, los conocimientos, etc. De esta manera la formación recibida propiciaba la articulación del “saber” con el “saber ser”.

Por otro lado, la compañía estimulaba la autogestión de la formación de sus empleados. Se esperaba así que los trabajadores con y sin mando se preocuparan por identificar y realizar formaciones específicas acordes con su actividad laboral.

Los distintos conocimientos de los operarios, técnicos y profesionales eran evaluados de manera permanen-

te por los supervisores en el marco del programa de “Gestión por competencias” quienes debían certificar que los trabajadores a su cargo ponían activamente en juego sus saberes para alcanzar los objetivos individuales que se habían propuesto y colaboraban con los objetivos colectivos del equipo de trabajo al que pertenecían.

En cuanto a la movilidad dentro de la compañía, existían diferentes itinerarios según se tratara de obreros, administrativos y técnicos o de profesionales.

Los trabajadores que pertenecían a las tres primeras categorías podían realizar itinerarios en el marco de la unidad productiva en la que trabajaban. Estos itinerarios no estaban establecidos de ante mano, sino que existía un sistema de vacantes internas a las cuales las personas podían postularse de acuerdo a sus propios perfiles. Esta postulación era evaluada por los supervisores del área en donde se generaba la vacante, quienes recurrían a las evaluaciones hechas al trabajador en el marco del sistema de “Evaluación Anual de Desempeño”.

Los profesionales podían en cambio desarrollar carreras de especialidad disciplinar y/o de management. Ambas movi­lidades dependían también de la proactividad del trabajador y de su auto-movilización. Es decir, era el profesional quien debía manifestar su deseo de movilidad en el sistema de vacantes internas de la empresa y sus superiores evaluaban su solicitud considerando el sistema de “Evaluación Anual de la Performance”. El grupo de los profesionales contaba además con “Planes de Sucesiones” elaborados por la empresa que actuaban como horizontes

para la movilidad de personas con alto potencial de crecimiento que fueran capaces de adaptarse rápidamente a los cambios propuestos por la gestión empresarial. A estas personas la firma pretendía confiar el gerenciamiento futuro de puestos claves. La capacidad de responder a las exigencias cambiantes y constantes en el establecimiento productivo era central para alcanzar una progresión continua que les permitiera avanzar y permanecer

Un dato interesante, es que muchas veces la movilidad interna no significaba una transición hacia un puesto superior sino una movilización a otras áreas, plantas productivas y/o yacimientos que la compañía tenía a lo largo del país. Por ello uno de los requisitos para ingresar a trabajar en REPSOL YPF era tener disponibilidad para radicarse en el interior del país.

Finalmente, resulta interesante señalar que, si bien el trabajo en la empresa petrolera continuaba siendo estable, con garantías sociales y altas remuneraciones, los cambios sucesivos en los Convenios Colectivos de Trabajo firmados entre REPSOL YPF y el SUPE fueron incluyendo de manera progresiva la aplicación de políticas de flexibilidad laboral interna (fundamentalmente centrada en polivalencia funcional), redujeron la cantidad de personas bajo convenio, restringieron la antigua prioridad que tenían los familiares de los empleados de YPF para ingresar a trabajar en la empresa, entre otros aspectos (Muñiz Terra, 2006). De esta forma, se erosionaba el poder que tenía la organización sindi-

cal para regular la actividad petrolera y negociar el establecimiento de carreras de movilidad interna para los trabajadores petroleros, pues este modelo empresarial desalentaba la intervención sindical en la organización del trabajo.

### **Reflexiones finales**

En este artículo analizamos la carrera laboral de los trabajadores de YPF antes y después de su privatización en la década del 90.

Vimos el cambio que se produjo en la estrategia empresarial a nivel de la gestión de los recursos humanos, materializada en una transición desde una lógica de organización de la carrera laboral de los agentes petroleros basada en un mercado interno de trabajo a una gestión de la fuerza de trabajo sustentada en una nueva ideología managerial.

Esta transición puso de manifiesto, la disolución de una carrera de movilidad al interior de la empresa a partir de normas institucionales claramente establecidas y el advenimiento de un paradigma productivo que introdujo nuevos principios empresariales en la gestión de las carreras profesionales.

El reclutamiento de los nuevos agentes dejó de basarse en una serie de pautas mediante las cuales los familiares de los trabajadores petroleros tenían prioridad, para dar lugar al establecimiento de criterios que privilegiaban el ingreso de jóvenes trabajadores que tuvieran como mínimo educación técnica o universitaria específica. La educación y la juventud serían desde entonces las condiciones de empleabilidad básicas, a las

cuales después se incorporaban una serie de saberes actitudinales que el agente debía mostrar para ser empleado por la compañía.

En cuanto a la formación para el trabajo, se pasó de un sistema basado en la capacitación informal en el puesto o en cursos específicos, al paradigma de las competencias que individualizaba la formación de los trabajadores exigiéndoles una capacitación continua, muchas veces auto-suministrada, que debía articularse con la puesta en juego de los saberes especialmente valorados por la compañía. La política específica de capacitación y formación, comenzó a incluir una serie de conocimientos técnicos y la transmisión de un conjunto de valores, misiones y visiones que estaban en sintonía con el nuevo mundo laboral petrolero.

La carrera laboral se tornó por su parte imprevisible, pues las cadenas de movilidad vertical que delimitaban el pasaje ascendente de un puesto de menor calificación a uno mayor diseñadas por la empresa y negociadas por el sindicato, fueron dejadas de lado y comenzó a privilegiarse la capacidad que tenía el trabajador para gestionar su movilidad.

Se produjo así, una desfiguración de las carreras en tanto dejaron de existir normas institucionales que las delineaban. La organización empresarial que anteriormente tenía una estructura formal estable y un organigrama

que delimitaba las áreas, los puestos y las actividades comenzaron a variar todo el tiempo. Los puestos y las formas de llegar a ellos se transformaron así en difícilmente aprehensibles por su alta volatilidad.

Desde entonces, la carrera de movilidad ascendente, fue mayormente posible para aquellos que mostraron tener potencial, capacidad de gestión y habilidad para articular sus saberes. El ejercicio de la creatividad, la proactividad y la iniciativa personal comenzaron a ser centrales para lograr una promoción al interior de la firma.

Esta desfiguración de la carrera laboral, fue en gran medida posible, por la destrucción en los años 90 de los soportes jurídico-políticos que protegían a los trabajadores. En un contexto de alto desempleo en el mercado de trabajo a nivel nacional, que propiciaba cierta “reconversión” de los trabajadores<sup>7</sup>, y de profundas transformaciones en las leyes laborales, la dirección privada de YPF implementó una nueva gestión flexible de la fuerza de trabajo y una individualización de las relaciones con el personal. Esta política fue además posible por el colapso interno que atravesó el SUPE frente a la privatización (Muñiz Terra, 2006). Sin un sindicato con poder para defender los derechos de los trabajadores y frente a la sucesiva modificación de los convenios colectivos de trabajo que abrían

7 En un marco de altos índices de desempleo los trabajadores de las empresas públicas privatizadas aceptaban reconvertirse para no perder su trabajo (Pierbattisti, 2008).

las puertas a la flexibilidad laboral, la empresa desarrolló políticas tendientes a evitar cualquier acción colectiva por parte de los trabajadores, propiciando el trabajo y la formación de sus agentes de manera autónoma.

Las transformaciones acontecidas en la gestión de la fuerza de trabajo analizadas y la desfiguración de las carreras laborales que ellas trajeron consigo, muestran en definitiva, la construcción de una nueva cultura laboral que se sustentaba en la idea de que los hidrocarburos debían dejar de ser un recurso estratégico nacional para transformarse en un recurso económico en manos privadas.

### Referencias Bibliográficas

- AZPIAZU, Daniel (1995), "La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía". En: ASPIAZU, D. y NOCHTEFF, H. **El desarrollo ausente**. FLACSO. Buenos Aires. Norma.
- BOLTANSKI, Luc (1982). **Les cadres. La formation d'un groupe social**. París. Les editions de Minuit.
- BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO, Eve (2002). **El nuevo espíritu del capitalismo**. Madrid. Editorial Akal.
- CARILLO, Jorge e IRANZO, Consuelo (2002). "Calificación y competencias laborales en América Latina". En: DE LA GARZA TOLEDO, E. (Coord.), **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. México. Fondo de Cultura Económica.
- Convenios Colectivos de Trabajo: N° 23/75, 30/90, 90/93, 142/95, 143/95, 144/95, 223/95, 268/97, 320/98, 326/98, 450/01, 493/02, 505/02, 506/02, 508/02, 522/03, 585/03 firmados entre SUPE e YPF
- DOERINGER, Peter y PIORE, Michael (1971). **Internal labor market and manpower analysis**. Lexington, Massachusetts. Heath Lexington Books.
- ELBAUM, Bernard (1988). "La elaboración y la configuración de las estructuras de puestos y de remuneración en la industria siderúrgica". En: OSTERMAN, P. (Comp.) **Los mercados internos de trabajo**. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ELDER, Glen (1985). **Life course dynamics: trayectorias and transitions. 1968-1980**. Ithaca. Cornell University Press.
- FIGARI, Claudia y PALERMO, Hernan (2009). "Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia". En: **Revista Theomai**. Buenos Aires. N° 19.
- GAULEJAC, Vincent de (2004). **La société malade de la gestion. Ideologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social**. París. Seuil.
- LICHTENBERGER, Ives (2000). "Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación". En: **Documentos para seminarios**. PIETTE N° 7. Buenos Aires.
- LUCI, Florencia (2009). "Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos". En: GRASSI, Estela y DAÑAN, Claudia (Coord.). **El mundo del trabajo y los caminos de la vida**. Buenos Aires. Editorial Espacio.

MUÑIZ TERRA, Leticia (2006). “La erosión del poder sindical en un escenario de privatización: el caso del Sindicato Estados Unidos Petrolero del Estado”. En: **Revista Question**. Serie Informes de Investigación. Documento N° 13. La Plata. N° 12.

MUÑIZ TERRA, Leticia (2007). “La privatización de la identidad petrolera: de la ilusión la desarraigo”. En: **Revista Iberoamericana de Antropología**. Madrid. Vol 2. Num 1.

MUÑIZ TERRA, Leticia (2012). **Los (ex) trabajadores de YPF. Trayectorias laborales a veinte años de la privatización**. Buenos Aires. Espacio Editorial.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1998). **El empleo y las relaciones de trabajo en las refinерías de petróleo**. Informe para el debate. Programa de actividades sectoriales. Ginebra.

OSTERMAN, Paul (1988). **Los mercados internos de trabajo**. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PIERBATTISTI, Damián (2008). **La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001**. Buenos Aires. Prometeo.

REPSOL-YPF (2010). Documento de Recursos Humanos.

ROZEMBLATT, Patrick (1999) “El cuestionamiento del trabajo, Clasificaciones, jerarquía y poder”. En: **Documento de trabajo**. PIETTE N° 11. Buenos Aires.

SPILERMAN, Seymour (1977). “Careers, labor market structure and socioeconomic achievement”. En: **American Journal of Sociology**. N° 83. Vol 3.

TANGUY, Lucie (2001). “De la evaluación de los puestos de trabajo a las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”. En: DE LA GARZA TOLEDO, E. y NEFFA, J. **El trabajo del Futuro. El futuro del trabajo**. Buenos Aires – México. CLACSO.

TOURAINÉ, Alain (1997). “La organización profesional de la empresa”. En: FRIEDMANN, G. y NAVILLE, P. **Tratado de Sociología del Trabajo**. México. Fondo de Cultura Económica.

VILLA, Paola (1990). **La estructuración de los mercados internos de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia**. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

VILLENA, Jesús (1998). “Organización del trabajo y cognición en la sala de control”. En: CASTILLO, J. y VILLENA, J. **Ergonomía: conceptos y Métodos**. Madrid. Universidad Complutense.