

DE LA SINDICALIZACIÓN A LA INFORMALIDAD. EL CASO REPSOL-YPF ¹

Por: Dora Orlansky² y Andrea Makón³

Abstract

El proceso de privatización de la ex-empresa estatal YPF se inició con su reestructuración en 1990, su posterior privatización en 1993 y, finalmente, la compra de la mayor parte de sus acciones por el grupo español Repsol en 1999.

El traspaso de la empresa a manos privadas trajo consecuencias adversas a sus empleados, tanto por la contracción de la demanda laboral como por la supresión de ciertos derechos comprendidos en los Convenios Colectivos de Trabajo, y al sindicato (SUPEH), cuyo poder de negociación se vio notablemente disminuido.

En efecto, en cuanto a los primeros, la tercerización de diversas etapas del proceso productivo y la incorporación de tecnología de avanzada hicieron disminuir de 51.000 a 9000 los puestos de trabajo, a la vez que la eliminación de beneficios y seguridades presentes en los convenios colectivos y la inclusión de otras cláusulas modificaron las condiciones de trabajo y flexibilizaron las relaciones laborales. En relación con el segundo, si bien el sindicato petrolero obtuvo inicialmente, a cambio de su conformidad, una serie de prerrogativas, el resultado final fue, sin embargo, una pérdida de su poder real, en tanto disminuyó su representación al interior de la empresa.

En ese contexto, un nuevo actor se introdujo en el conflictivo panorama de las relaciones industriales. Son los ex-trabajadores de la antigua empresa estatal que no han logrado su posterior reinserción laboral, y que expresan así el pasaje de la sindicalización a la informalidad.

Palabras clave: Reestructuración, Privatización, Relaciones laborales, Sindicato, Ex-empleados.

State-owned YPF has been revamped in 1990, privatized in 1993, and, lately bought by the Spanish Repsol in 1999. The private management of the company has brought up some very adverse consequences for the workers in reducing the volume of jobs by basically contracting

1 Py. UBACyT S091 Reforma del Estado: avances institucionales en el sector público argentino 1989-2000.

2 Licenciada en Sociología. Doctoranda, Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones "Gino Germani", Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Coordinadora de Investigación, área "Sector Público y Reforma del Estado" (en formación).

3 Licenciada en Sociología. CONICET, Instituto de Investigaciones "Gino Germani", Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Becaria.

out, and removing the former labor union strong power over the company policies. Unemployed and marginalized ex-workers carried out the first “piqueteros” street protests in 1996.

Key words: Privatization, Public enterprises, Labor union, Labor policies, “Piqueteros”.

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 trabajo comprende una breve descripción del plan 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

El proceso de reestructuración de la empresa pública petrolera YPF se inició a partir de enero de 1991, disponiendo el 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 era 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 y, de esta forma, “transformar a YPF en una empresa petrolera integrada, equilibrada, rentable y competitiva a nivel internacional”. Para ello era necesario aumentar su productividad, bajar los costos de producción y eliminar los bolsones y lógicas burocráticas que atentaban contra el alcance de estos objetivos. 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”.

Una vez que se definieron las competencias que retendría la empresa, se dispuso la venta de los recursos considerados no estratégicos o cuya permanencia era inconsistente con la creación de un mercado desregulado de energía, se reestructuró la empresa y sus acciones fueron finalmente vendidas en el mercado internacional en octubre de 1993⁴. Es a partir de ese momento que la empresa pasó a integrar el sector privado. Este proceso 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 7000 en febrero de 1994”⁵ (ver Anexo, Cuadro 1).

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 ambas ocasiones los empleados recibieron una retribución monetaria en concepto de indemnización, que en algunos casos fue invertida por los ex-empleados de la empresa en emprendimientos vinculados o no a YPF. Existieron, además, planes de reconversión laboral que consistieron en programas de capacitación de un año, durante cuyo transcurso continuaron percibiendo un salario.

Tanto los emprendimientos como los programas de capacitación tuvieron, sin embargo, muy poco alcance. En cuanto a estos últimos, no promovieron una salida ocupacional porque prevaleció la contracción del mercado laboral característica del período. Con respecto a los emprendimientos,

4 La privatización de la empresa fue precedida por tres decretos desregulatorios (1055, 1212 y 1589 del año 1989) cuya finalidad fue establecer nuevas reglas que privilegiasen los mecanismos de mercado, en reemplazo de la intervención estatal, para la fijación de precios, cantidades y valores de transferencias.

5 “Informe a los accionistas de la empresa” por José A. Estenssoro y Nells León, presidente y vicepresidente respectivamente, en YPF, *Memorias 1993*: 3. En 1991, alrededor de 15.000 empleados integraban el personal temporario de la empresa, mientras que los 35.000 restantes pertenecían a la planta permanente.

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.

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

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 del SUPE en el proceso de reorganización y posterior privatización de la empresa⁶. 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 por medio del Programa de Propiedad Participada (PPP); 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.).

La organización y el apoyo del SUPE a los ya referidos emprendimientos laborales fueron uno de los mecanismos en los que participó el sindicato para enfrentar los efectos negativos en términos de empleo del proceso de privatización. En los inicios de la reestructuración, el SUPE organizó 215 empresas, con 7194 ex-empleados, a las que se les otorgó contratos de provisión de servicios a YPF por uno o dos años (Murillo, 1997: 432). Además de estos emprendimientos, el 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 de los cuales 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 total, a los

⁶ Diego Ibáñez, secretario general del gremio por ese entonces, era íntimo amigo del presidente Menem.

trabajadores y al sindicato les correspondió un 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 producido⁷. A su vez, por ese porcentaje 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, junto con el sindicato regional y los trabajadores que invirtieron sus indemnizaciones, parte de la flota de YPF. Naviera Sur Petrolera nace así, en 1993, de un acuerdo entre José Estenssoro -quien presidía YPF- y el sindicato. La fórmula implicaba que el sindicato emprendía un negocio y la empresa lograba neutralizar eventuales conflictos sindicales. Además 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, *argumentando la inevitabilidad de los cambios y apelando a la profundidad de la crisis económicas*. Incluso adaptó su rol a esta nueva situación, participando por medio de la tercerización de servicios o administración de fondos de jubilación o pensiones.

El 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 filiales regionales del sindicato (la destilería de La Plata⁸ o las zonas

7 En octubre de 2002, el Congreso de la Nación finalmente aprobó la ley 25.471, por medio de la cual amplió 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 1º 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.

8 En el año 1991, ante la venta de cuencas en la zona norte, los empleados (unos 4000 o más) de la destilería de La Plata realizaron una huelga para manifestar su rechazo a esta medida. El sindicato en ningún momento apareció públicamente apoyando esta medida. Como resultado, un total de 2000 empleados fueron despedidos.

petroleras del sur, Comodoro Rivadavia⁹ y Neuquén) fueron mucho más resistentes a la privatización de la empresa.

Esta actitud particular del sindicato debe, sin embargo, ser inscripta dentro su 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". El 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): 1) su "supervivencia organizativa", es decir, la preservación de las organizaciones sindicales como interlocutores sociales para aguardar un nuevo equilibrio de fuerzas; 2) la aceptación de la necesidad de entender el proceso de cambio que atravesaba el mundo, la Argentina, las empresas; 3) el desgaste provocado por la alta conflictividad en 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 sectores de actividad; finalmente, 4) 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 (ver Anexo, Cuadro 2). 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.

9 Según palabras de un jubilado de la empresa Repsol-YPF en Comodoro Rivadavia, "YPF se privatizó con el aval del SUPE (...). 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.

El primero de esta serie (el n° 30 del año 1990) sujetaba el otorgamiento de los beneficios fijados en el convenio a “*la situación económica de la empresa*”. Ponia en entredicho la *estabilidad en el empleo*, en tanto no garantizaba la intervención del SUPE en estas situaciones. Incorporaba, por otra parte, cambios en la forma de medir la antigüedad para el otorgamiento del período de licencia anual ordinaria, ya que al pasar a regirse por el derecho privado dejaba de computarse la antigüedad en función de los servicios prestados en cualquiera de las dependencias del Estado nacional. Además, bajo este convenio quedaba excluido el “personal de 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 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.

El convenio que vino a reemplazar a éste (el n° 90 del año 1993) incorporó 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 n° 20.021/92, adjunta al Convenio). 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 teniendo en cuenta “sus condiciones personales y profesionales, identificados con los criterios de competitividad y eficiencia”.

A este último convenio lo sucedió el n° 223 del año 1997, que rigió hasta fines de 2001. En él se incorporó el criterio de “*polivalencia funcional*” (art. 6 de dicho Convenio) en las relaciones laborales de la empresa, junto con el establecimiento de nuevas categorías laborales. Estas categorías, no obstante, no implicaban que “los trabajadores estén rígidamente afectados a las tareas que correspondan a las mismas, sino que tal enunciación debe completarse con los principios de polivalencia funcional y flexibilidad funcional, con el 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 le son propias, en atención a la finalidad de eficiencia operativa,

cuando condiciones de operación o de la tarea hagan necesaria su razonable aplicación” (art. 6, Convenio n° 223/97).

Es de resaltar que la renegociación de los Convenios Colectivos de Trabajo formaba parte de las demandas 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). En el caso de la ex- empresa estatal YPF, la tónica actual hacia una mayor descentralización en las negociaciones confluyó con la organización preexistente. 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 sector¹⁰.

El sindicato hoy

El poder de negociación del SUPE, hoy SUPEH (Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos), ha sido seriamente erosionado, *vis á vis*, su rol histórico de interlocutor del Estado. El 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; podía incidir sobre los ascensos del personal, es decir, sobre sus carreras, inclusive nombrar personal de su confianza en puestos clave de la empresa. En convenios posteriores, si bien se continúa dando “participación a la Federación” en los ascensos (Convenio n° 223/97), no se establece la 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

10 La Corporación Repsol-YPF comprende a YPF S.A. (sector productivo), OPES S.A. (administradora de las estaciones de servicio) e YPF Gas S.A. Sólo los empleados de esta última están representados por la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados. Previo a la compra por YPF, YPF Gas S.A. era la empresa privada AGIP Gas.

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 Pérez Companc, Tecpetrol del grupo Techint, Bidas/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 9000 en la actual Repsol-YPF. Además, el personal jerárquico e intermedio dejó de estar bajo la órbita de representación del sindicato, ya que el SUPEH sólo comprende al personal de base. De esta forma, 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”¹¹. En cambio, según datos aportados informalmente por la Dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF, de los 9000 empleados que trabajan en la actualidad en la empresa, 5500 están bajo convenio. De esos 5500, 3000 trabajan en las estaciones de servicio¹². En relación con la afiliación al sindicato, según cifras informadas por el SUPEH, hay alrededor de 7000 afiliados, la mayoría de los cuales trabajan en el sector de comercialización (estaciones de servicio) por medio de la empresa OPES S.A. y en los emprendimientos laborales (incluyen un total de 60 emprendimientos)¹³.

11 Entrevista realizada el 24 de agosto de 2001.

12 Es posible estimar, a partir de los crípticos datos obtenidos hasta el momento, que las tres cuartas partes 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).

13 Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002 a un representante de la secretaría gremial de la Federación del Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarbúricos.

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 éstas privilegian 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 cuatro 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”; además, 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 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”¹⁴.

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 la empresa a privatizar como una posibilidad de tomar parte en sus decisiones, se constituyó, finalmente, en un

14 La función de recursos humanos se refiere a la 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).

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 por medio de su representante en la gestión fue meramente formal. En la actualidad, ya no existe representación gremial en el Directorio porque el conjunto de estas acciones fue comprado por Repsol España en 1999¹⁵.

Si bien el 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, mediante la desregulación del mercado, determinó la proliferación de empresas contratistas. Esta situación abrió un espacio de mayor competencia entre el 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 estas empresas.

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.

15 En enero de 1999, Repsol España adquirió el 14,99% de las acciones clase A, propiedad del Estado nacional. En septiembre del mismo año, Repsol hizo una oferta pública por las acciones de clase D que, unidas a la anterior participación, 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).

La competencia también aparece con la otra organización sindical de la misma rama de actividad. El SUPEH, a diferencia de la F.A.S.P.y G.P., es un gremio por empresa y, en tanto, 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 F.A.S.P.y G.P. 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 en favor de los empleados que logra obtener se extiende al conjunto de las empresas del sector. Según un representante de la secretaría gremial del SUPEH, este tipo de negociación genera un problema, porque no todas las empresas tienen la misma capacidad de absorber un cambio en los salarios o en las condiciones de trabajo. “Un aumento, por ejemplo, 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 el 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.”¹⁶

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 empresarial dirigidos a la competencia en el mercado y la propuesta de un modelo de convenio colectivo “elástico” –adaptable– según quienes constituyan los emprendimientos¹⁷. 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 del SUPEH, porque “se han dado cuenta de que son éstos los que tienen la experiencia y el conocimiento”. Según el mismo informante, “han tratado de enseñarles voluntad empresarial, 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 para que cumpla 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 sala-

16 Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002.

17 Algunos de los aspectos salientes de este “modelo convenio” son: el establecimiento del período de prueba; la polyvalencia 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 empresarial) y circunstanciales (reconocimiento en función a la ocurrencia de un hecho, que puede o no repetirse).

rios y las licencias. Éste 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.”¹⁸

Organización en la empresa privatizada

El traspaso de la ex-empresa estatal a manos privadas supuso así la reorganización de la empresa de una forma de tipo vertical, con jerarquías y carreras bien definidas, a otra de tipo *horizontal*, en la que los niveles de decisión y responsabilidad bajan al nivel 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 (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”¹⁹. 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 era estatal.

Los nuevos métodos actualizados de gestión productiva, administrativa, de comercialización, sistemas de aseguramiento de la calidad que introdujeron los inversores extranjeros, sumados 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

18 Entrevista realizada el 8 de octubre de 2002.

19 Entrevista realizada el 12 de julio de 2000 a un jefe de yacimiento de la zona de Plaza Huinul, Neuquén.

conceptos de *la polivalencia y multifuncionalidad*. Según las publicaciones de la empresa, “Repsol- YPF tiene una preocupación especial por el desarrollo profesional de sus empleados, brindándoles 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* por medio de un 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.”²⁰ En palabras de un representante de la secretaría gremial del SUPEH, “antes el gremio manejaba todos los salarios, desde el jefe hasta el empleado de base. Pero eso mismo producía injusticias, ya que generaba un achatamiento de la escala salarial. Se lograba establecer un aumento y era el mismo porcentaje para todos, con la diferencia de que un 10% en un sueldo de 500 pesos no es lo 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 éste 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 necesita por

20 Entrevista realizada el 12 de julio de 2000 a un jefe de yacimiento de Plaza Huincul.

cuatro meses. El personal que se contrata por medio de las agencias fluctúa, así, en función de las necesidades de la coyuntura.”²¹

Comentarios finales: impacto regional y nuevos actores

Según datos de la propia empresa, las bajas acumuladas del personal dependiente de la empresa entre agosto de 1990 y abril de 1997 fueron de 34.914 personas (ver Anexo, Cuadro 3). El destino de esta porción de la población ha sido, sin embargo, diverso. En las zonas donde resultó más conflictivo fue en aquellas cuyos recursos económicos provenían en forma directa o indirecta de lo que generaba la empresa estatal: Cutral-Có/Plaza Huinca en Neuquén, Gral. Mosconi/Tartagal en Salta, Comodoro Rivadavia en Chubut y Santa Cruz Norte. En estas ciudades, los desocupados, ante la 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, los que se han sucedido desde junio de 1996. En todos los casos las demandas fueron por fuentes de trabajo y 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 reinvirtiera parte de sus ganancias en la zona.

Esta modalidad de acción colectiva ha logrado ser reconocida por las autoridades gubernamentales provinciales y nacionales y por la misma empresa mediante la firma de acuerdos que garantizan el cumplimiento de sus demandas. Las partes intervinientes de 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 regional²². 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, pro-

21 Entrevista a un informante de la Dirección de Recursos Humanos de Repsol-YPF, 28 de octubre de 2002.

22 Descontando el caso de la reestructuración y privatización de las líneas férreas.

piciado por la dirigencia nacional y moderna de principios del siglo XX, 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 otras experiencias latinoamericanas. De todos modos, 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.

Bibliografía

- Auyero, Javier (2002), *La protesta. Retrato de la beligerancia popular en la Argentina democrática*, Bs. As., Libros del Rojas, Serie Extramuros.
- Axeldrad, Silvina (1998), "El impacto de la reestructuración económica sobre el mercado de trabajo neuquino", en *Revista Estudios del Trabajo*, n° 15, 1er. semestre.
- Banco Mundial (2000), *Privatizaciones e impacto en los sectores populares*, Bs. As., Editorial Belgrano.
- Chouela, Alejo (1997), "Una revisión de las privatizaciones desde el análisis estratégico: política y economía en los casos de Aerolíneas Argentinas e YPF", Tesis de Graduación, Dpto. de Ciencias Políticas, Universidad Torcuato Di Tella, Bs. As., junio.
- Cortés, Rosalía, y Marshall, Adriana (1999), "Estrategia económica, instituciones y negociación política en la reforma social de los '90", en *Revista Desarrollo Económico*, Vol. 38 julio-setiembre, n° 154.
- Costallat, Karina (1997), "Efectos de las privatizaciones y la relación Estado-Sociedad en la instancia provincial-local: el caso de Cutral-Có y Plaza Huincul", *Cuadernos de Investigación n.º 7*, Centro de Estudios en Política, Administración y Sociedad (CEPAS), Asociación de Administradores Gubernamentales, Bs. As., octubre.
- Dolowitz, David, y Marsh, David (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 Arias Bucciarelli, Mario (1994), "Efectos de la privatización de YPF: ¿La desagregación territorial del espacio neuquino?", en *Revista Realidad Económica*, No. 127.
- Kozuij, Roberto, y Bravo, Víctor (1993), *La política de desregulación petrolera argentina. Antecedentes e impactos*, Bs. As., Centro Editor de América Latina.

- 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.
- 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, nº 45:623-638.
- Ortiz, Ricardo, y Schorr, Martín (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 Senén González, Cecilia (1995), "Emergencia de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales". Mimeo.
- 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 (comp.) (1999), *La Patagonia de los noventa*, Bs. As., La Colmena.
- Senén González, Santiago, y Bosoer, Fabián (1999), *El sindicalismo en tiempos de Menem*, Bs. As., Corregidor.
- 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*, Bs. As., Lumen Humanitas.
- 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, Bs. As.
- 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.

Anexo

CUADRO 1. Composición del personal según funciones en áreas propias de la empresa

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: Elaboración propia. *Memorias y balances generales de YPF* de los Ejercicios n°8, 9,10 y 14.

CUADRO 2. Cronología de los convenios colectivos firmados por la representación nacional del SUPE. * (en página siguiente)

* No está disponible el último y actual Convenio.

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.	<ul style="list-style-type: none"> - Fija importantes 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).
30/90	YPF Sociedad Anónima, la empresa pasa a estar regida por el derecho privado, Interventor Estenssoro/SUPE, Diego Ibáñez.	<p>Personal orgánico entre la categoría 1 y 10 inclusive, incluido el personal de maestranza y marinería de la Flota.</p> <p>Queda <i>excluido</i> el "personal que cumple jefatura y/o representación empresarial de confianza, cualquiera sea su nivel, y el personal de seguridad general con capacidad de mando".</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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.	<p>Personal orgánico entre los niveles "a" y "d" inclusive.</p> <p>Categoría :</p> <ul style="list-style-type: none"> "a": ayudantes; "b": auxiliares; "c": operadores analistas; "d": operadores asistentes. 	-Establece la polivalencia funcional.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 3. Bajas acumuladas del personal dependiente de YPF entre agosto de 1990 y abril de 1997, por zona.

Zona	Bajas
Norte	3.400
Austral	1.660
Comodoro Rivadavia	4.402
Neuquén	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), datos proporcionados por la empresa.

ACEPTADO: JULIO 2003