

Trabajadores del oro negro

Un abordaje socioantropológico sobre el "esplendor" y "ocaso" de YPF

Autor:

Palermo, Hernan M.

Tutor:

Figari, Claudia

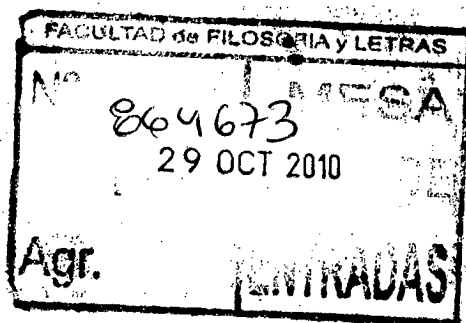
2010

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Doctor de la Universidad de Buenos Aires en Antropología

Posgrado

Tesis
16.1.14

Tesis 16-1-14



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

TESIS DE DOCTORADO

TRABAJADORES DEL ORO NEGRO
Un abordaje socioantropológico sobre el
"esplendor" y "ocaso" de YPF

Hernán M. Palermo

Directora

Dra. Claudia Figari

Co-director

Dr. Juan Carlos Radovich

2010

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

Dirección de Bibliotecas

RESUMEN

Nuestra Tesis doctoral desarrolla una investigación en profundidad de las experiencias obreras del colectivo de trabajo de la empresa YPF. Partiendo de la perspectiva que entiende la experiencia de clase como un proceso históricamente situado que conecta condiciones subjetivas y estructurales, abordaremos las continuidades y rupturas de las experiencias obreras en íntima vinculación con las transformaciones en el trabajo. En tal sentido, y desde la acepción thompsoniana, la formación de las experiencias de la clase trabajadora se entienden a partir del análisis de la *praxis* de los sujetos. Por lo tanto, atendiendo lo subjetivo en dialéctica con lo estructural, situamos el foco en las prácticas sociales del colectivo de trabajo de YPF y las representaciones que le han asignado a tales prácticas. Nuestra investigación hace eje en el estudio de un colectivo de trabajo, en su conformación como trabajadores petroleros estatales en YPF, en su desarrollo como sujetos sociales y en la transformación de este colectivo a la luz de los procesos políticos, económicos y sociales de la Argentina post privatización. Por lo tanto, abordamos tanto el período estatal de la empresa, la ruptura impuesta por la privatización y el período de pertenencia privada. Este análisis nos permite construir una comparación a la luz de nuestros intereses de investigación.

Con el objetivo de “moldear” al colectivo de trabajo en pos de los intereses de la producción, determinadas políticas empresarias modelaron las experiencias obreras configurando un *modelo identificador*, que en la época estatal de YPF devino en la conformación de lo que denominamos *comunidad de fábrica*. El término comunidad supone la referencia a relaciones armónicas, no jerárquicas y fundamentalmente, no mercantiles. En este sentido, la reconstrucción de las relaciones en términos de *comunidad de fábrica*, implicó el desplazamiento de las asimetrías y contradicciones propias de la relación capital-trabajo en la experiencia de los trabajadores, invisibilizando las relaciones de dominación. Asimismo, a partir del proceso privatizador de la empresa estatal y en virtud de una profunda “modernización empresarial” en el interior de la empresa, se reconfigura la conformación del colectivo de trabajo en termino de *comunidad de fábrica*, deviniendo un nuevo *modelo indentificador* sustentado sobre la base de la fragmentación e individualización de las relaciones sociales.

El trabajo de campo se llevó a cabo en distintos lugares donde se desarrolló la empresa YPF: en una primera etapa realizamos trabajo de campo en la Refinería La Plata, provincia de Buenos Aires; luego en la sede central de la empresa en la Ciudad de Buenos Aires. También realizamos trabajo de campo en dos zonas de explotación petrolera con característica de enclave, como Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut y General Mosconi y Campamento Vespucio en la provincia de Salta.

En esta Tesis optamos por una investigación de caso, permitiéndonos un profundo acercamiento al estudio de la experiencia de un colectivo de trabajo concreto y de manera procesual e histórica. De esta forma arrojamos luz sobre sus prácticas en el espacio del trabajo y fuera de éste, la vida cotidiana, sus interpretaciones en relación a los procesos de despidos en la década de los '90, sus relaciones entre pares y/o los mandos, finalmente las representaciones y prácticas que componen esa experiencia obrera.

SUMMARY

Our doctoral thesis develops a deep research on workers' experiences of collective of work at YPF. Starting from the perspective that understands the class (group) experience as a process historically located which connects subjective and structural

conditions , we will deal with the continuities and interruptions of the workers experiences in deep connection with working conditions transformations

In that sense and from the thompsonian point of view, the formation of the experiences of the working class are understood through the analysis of the praxis of the subjects.

Therefore dealing with the subjective in dialectics with the structural, we focalize in the social practices of the community of work at YPF and the representation assigned to such practices. Our research stems from the study of a collective of work as state oil workers at YPF in their development as social subjects and in the transformation of this collective to the light of the political economic and social processes in the Argentina of the post privatization era. Thus we deal with the state period of the company, the breaking imposed by privatization and the period of private ownership .This analysis allows us to build/construct a comparison to the light of our research interests.

With the objective of molding the collective of work for the interest of production, certain company policies molded the workers experiences conforming an identifying model that in the state period of YPF turned into the conformation of what we call factory community.

The term community makes reference to harmonious relationships, no hierarchical specially non mercantile. In this sense the reconstruction of the relationships in terms of factory community implied a displacement of the assimetries and contradictions typical of the relationship work-capital in the experience of the workers hiding in this way the dominance relationship. Therefore, from the privataizing process of the state company and due to the deep "company updating" in the interior of the company, the collective of work is conformed in the term factory community with the oncoming of a new identifying model supported by the fragmentation and individualization of social relationships

The field work was done in the different places where YPF company developed At the beginning we did it at Refineria La Plata in Buenos Aires city we also did field work into two oil areas such as C.Rivadavia in Chubut and General Mosconi and Campamento Vespucio in Salta

In this thesis we decided on a case research wich led us to a deep contact with the experience of concrete collective of work in a process and historical manner.

In this way we carify on the practices in the working space and out of it in the every day life, its interpretations in relation to the processes of dismissing in the 90's , its relations with peers and leadership and finally the representation and practices that make up this workers' experience.

“Captar el fenómeno de una determinada cosa significa indagar y describir cómo se manifiesta esta cosa en dicho fenómeno, y también como se oculta al mismo tiempo”
(Karel Kosic, 1967: 28)

“Captar el fenómeno de una determinada cosa significa indagar y describir cómo se manifiesta esta cosa en dicho fenómeno, y también como se oculta al mismo tiempo”
(Karel Kosic, 1967: 28)

Índice

Presentación.....	06
Introducción.....	10
Antecedentes de estudios e investigaciones y marco teórico conceptual.....	17
Antropología y los estudios del Trabajo en Argentina	
Marco teórico conceptual: nociones centrales	
Hegemonía empresaria y control sobre el trabajo	
Antecedentes de estudios e investigaciones sobre privatización, racionalización y reconversión productiva	
Abordajes en torno a la noción de resistencia	
Aspectos metodológicos.....	36
PRIMERA PARTE	
LA COMUNIDAD DE FÁBRICA	51
Capítulo I. Petróleo, Industria y Nación: la consolidación de las experiencias de los petroleros estatales.....	57
I. Nacionalistas, industrialistas y estatistas: el comienzo de YPF.....	57
Peronismo y trabajo: un nuevo impulso.....	63
El poderoso sindicato de los petroleros estatales: el SUPE.....	66
II. La poderosa agencia simbólica de YPF estatal: el bronce.....	71
III. “Patrón ausente”, estatalidad y orgullo petrolero.....	79
Capítulo II. Fisonomías “ypefeanas”: el sur y el norte.....	88
I. Marcas excluyentes: <i>Nosotros</i> y los <i>otros</i>	91
Los pasajes.....	96
Entre fiestas, reuniones y despilfarros.....	99
La proveeduría.....	100
II. Dependencia y sumisión legítima: las diferentes contrapartidas.....	105
Salud.....	106
Educación.....	111
Recreación y ocio.....	113
III. Control y reproducción de las políticas empresarias en el espacio de la reproducción.....	118
Los barrios “ypefeanos”.....	119
Segregación jerarquizada y tensiones.....	126
Capítulo III. Dentro de la Fábrica.....	130
I. La disciplina “ypefeana”: divisiones y jerarquías.....	132
II. El carácter del petrolero estatal: experiencia y trabajo riesgoso.....	139
III. El movimiento perpetuo: los turnos rotativos.....	144
Vivir “al revés”	145
Los intersticios del control.....	148
IV. La familia y los objetivos de la producción.....	152

SEGUNDA PARTE

LA RUPTURA

158

Capítulo IV. Hegemonía Neoliberal..... 161

I. Metamorfosis del rol del Estado..... 163

II. El diagnóstico neoliberal: la embestida contra el “Estado empresario”..... 167

III. Desregulación petrolera, decretos y capital privado..... 172

 La doctrina neoliberal: el Plan de Transformación Global..... 175

IV. Racionalización sistemática..... 188

 La punta del iceberg: el preludio a los despidos..... 189

 El iceberg: la parte restante..... 191

Capítulo V. Un Claroscuro de Verdades y Engaños: las políticas de racionalización de trabajadores..... 194

I. La primera zaranda: traición y complicidad..... 196

 La “Gran Echada” y la “Huelga de la Traición”..... 197

 Traidores, responsables y culpables: representaciones..... 204

 en torno a la huelga del 13 de septiembre de 1991.....

II. El eufemismo de lo “voluntario”: los retiros y despidos negociados..... 210

 Rumores y el rol de las jefaturas..... 212

 El atesoramiento del dinero como única salida..... 216

III. La antesala al despido: los cursos de capacitación..... 221

IV. “Engaña pichanga”: los emprendimientos..... 225

 De productores a emprendedores..... 226

 Colisión entre dos lógicas..... 229

Capítulo VI. De experiencias Fragmentadas a la Organización Colectiva..... 233

I. Erosión, conflicto e individualismo: ¿el fin de la comunidad de fábrica?..... 234

 Los que “quedaron afuera” y los que “quedaron adentro”..... 234

 El nuevo patrón, mi ex compañero..... 238

II. “Ypefeanos” y la comunidad local: la vieja segregación se exagera..... 241

III. Resistencia a la privatización: la Agrupación Mosconi..... 246

 Ensenadazo..... 249

 La disputa por el diez por ciento y el cuestionamiento a la privatización: el Estado como interlocutor..... 251

 La H de la traición: el nacimiento del SUPeH..... 257

TERCERA PARTE

EL NUEVO ORDEN

262

Capítulo VII. Modernización Empresaria..... 266

I. El convenio colectivo como medio de ajuste y herramienta patronal..... 267

 Los artículos del nuevo orden..... 269

 “Los fuera de convenio”..... 274

 La institucionalización de los sentidos legitimados..... 276

Regulando las distintas precariedades.....	282
II. Des-centralizar para centralizar: dos lógicas funcionales.....	284
Despedir para recontratar: trabajadores descartables.....	287
Cuando la externalización alcanza a los más calificados.....	293
La tercerización como mecanismo de selectividad.....	295
La falacia del emprendedorismo.....	301
III. Continuidades en las rupturas: control de tiempos muertos y re-cambio de la fuerza de trabajo.....	305
El turno americano.....	306
Recambio de la fuerza de trabajo: ilos conflictivos afuera!.....	310
Las luchas cotidianas.....	313
Capítulo VIII. Los Sentidos del Trabajo, las Falacias y sus Disputas.....	319
I. Pepe Estenssoro: ¿verdugo o modernizador?.....	320
II. La re-profesionalización de los mandos: los orgánicos a las políticas.....	324
La configuración del mando: las pasantías y el “programa de jóvenes profesionales”.....	325
“Los elegidos”.....	330
III.Las nuevas políticas empresarias: control y disciplinamiento.....	334
Los objetivos de la empresa son de todos: la ficción de la “colaboración”.....	335
Fisuras y recomposición: la disputa entre los mandos.....	328
IV. Los usos de la disciplina empresaria: las competencias y la seguridad.....	344
El paradigma de las competencias: ¿saber hacer o saber identificarse?.....	344
La seguridad competente.....	348
V. La tercerización como disciplinamiento laboral: <i>nosotros “los propios”, los otros “los de las empresas”</i>	356
Los unos y los otros: la fractura que persiste.....	357
Las huellas fuera de la fábrica.....	365
VI. Resistencias a más de 10 años de la privatización: continuidades y rupturas de las experiencias obreras.	368
Organización y proyecto político: una referencialidad más allá del trabajo.....	370
Resistencia territorializada: una referencialidad en el trabajo.....	377
REFLEXIONES	
FINALES	388
Bibliografía General.....	402

PRESENTACIÓN

Esta Tesis de Doctorado recoge una extensa investigación iniciada en el año 2003 y expresa un proceso de construcción que sólo fue posible por el aporte de innumerables personas que, de una forma u otra, enriquecieron, ayudaron, participaron, animaron, etc. el proceso de investigación. Es por ello, que toda la Tesis esta escrita en primera persona del plural, excepto esta presentación escrita en singular. Creo que toda producción teórica expresa, de cierto modo, una construcción con “otros” cercanos y lejanos, tanto en el tiempo como en el espacio.

El título de la Tesis coloca en el centro del análisis a los trabajadores petroleros, destacando sus experiencias mediante las nociones de “esplendor” y “ocaso”. Ambos constructos expresan, dos temporalidades encontradas, el pasado y el presente interconectados por continuas contradicciones, tensiones y tiempos cristalizados. Así “esplendor” y “ocaso”, parecen surcar las experiencias de los trabajadores de YPF, constituyendo el proceso de privatización un punto de inflexión en el pasaje de una temporalidad a la otra. El período que fue forjado al amparo de la empresa estatal, que hoy es constantemente evocado, añorado e idealizado por ciertos sectores de ex trabajadores, colisiona de algún modo con un presente postprivatizador conceptualizado en términos de “ocaso”. En ese constante pendular despliego algunas preguntas y otras afirmaciones en mi Tesis de Doctorado.

Como he dicho anteriormente, en esta producción han participado numerosas personas a quienes debo gran parte de mi formación. En principio quiero agradecer a mis docentes de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, quienes me transmitieron el oficio de antropólogo. Mi enorme gratitud para ellos y en particular para quienes trabajan en el Departamento de Antropología.

Me siento especialmente agradecido con los colegas del Programa de Historia Oral, Roberto Izquierdo, Marcos Schiavi, Alejandro Schneider y Pablo Vommaro con quienes tuve la excelente oportunidad de publicar un libro producto de varios años de trabajo. En el mismo sentido fue fundamental para el desarrollo de algunos de los conceptos contenidos en la Tesis las discusiones suscitadas con los colegas de la Revista Theomai,

en particular con quien dirige la revista y fomenta la lectura crítica, el Dr. Guido Galafassi.

Los apoyos que he recibido a lo largo de este proceso son cuantiosos e innumerables. Por un lado, quisiera agradecer al Dr. Juan Carlos Radovich, quien me ofrendó su confianza y acompañamiento para poder iniciar este camino de la investigación.

Por otro lado quiero agradecer especialmente a mi directora Claudia Figari, por haberme enseñado los complejos senderos que nos deben guiar en la rigurosidad del trabajo de investigación. A ella le debo tanto su confianza como su paciencia y tenacidad en el seguimiento de las distintas etapas de investigación. Asimismo ella es la responsable de la conformación de un equipo de trabajo que sabe potenciar lo mejor de cada uno de nosotros. Su mirada crítica, su estímulo intelectual y sus lecturas agudas contribuyeron a darle forma a esta Tesis doctoral.

También les quiero agradecer profundamente a mis compañeros de equipo del CEIL-PIETTE, Marcelo Hernández, Cecilia Rossi, Matías Frisco, Diego Alvarez Newman, Cristian Busto, quienes contribuyeron con sus conocimientos e investigaciones a la producción de esta tesis. A cada uno de ellos le agradezco los constantes intercambios y debates que me ayudaron a iluminar los significados que se ocultan detrás de las categorías teóricas. Igualmente agradezco a mis compañeros de oficina, Sebastián Carrano, Fernanda Cortéz, Natalia Suarez y Diego Bacigalupis.

Asimismo, me siento en deuda con mis colegas del Grupo de Antropología del Trabajo: Susana Presta, Juan Gouarnalusse y Florencia Intrieri. Con ellos nos embarcamos en este proyecto de creación de un ámbito que nos permita abordar las problemáticas del trabajo y los trabajadores a partir de nuestra especificidad disciplinaria: la antropología. A ellos les dedico mi más sincero agradecimiento, así como a Julia Soul con quien tuve el privilegio de compartir numerosas reflexiones y experiencias que culminaron en la escritura de varios textos entre Rosario y Buenos Aires.

Particularmente quiero destacar el aporte y acompañamiento de mi histórica compañera Nuria Giniger, con quien compartí no sólo la carrera de grado y la elaboración de la tesis colectiva de licenciatura, sino también mi actual trayectoria de investigación y las

innumerables ideas, proyectos y ocurrencias que nos sorprenden y se concretan diariamente.

Asimismo, debo agradecer profundamente a la familia Masclans quienes me abrieron las puertas de su casa para comenzar a realizar el trabajo de campo en Comodoro Rivadavia. En el mismo sentido agradezco a las trabajadoras del Chalet Huergo de Comodoro Rivadavia por facilitarme archivos y materiales referentes a YPF.

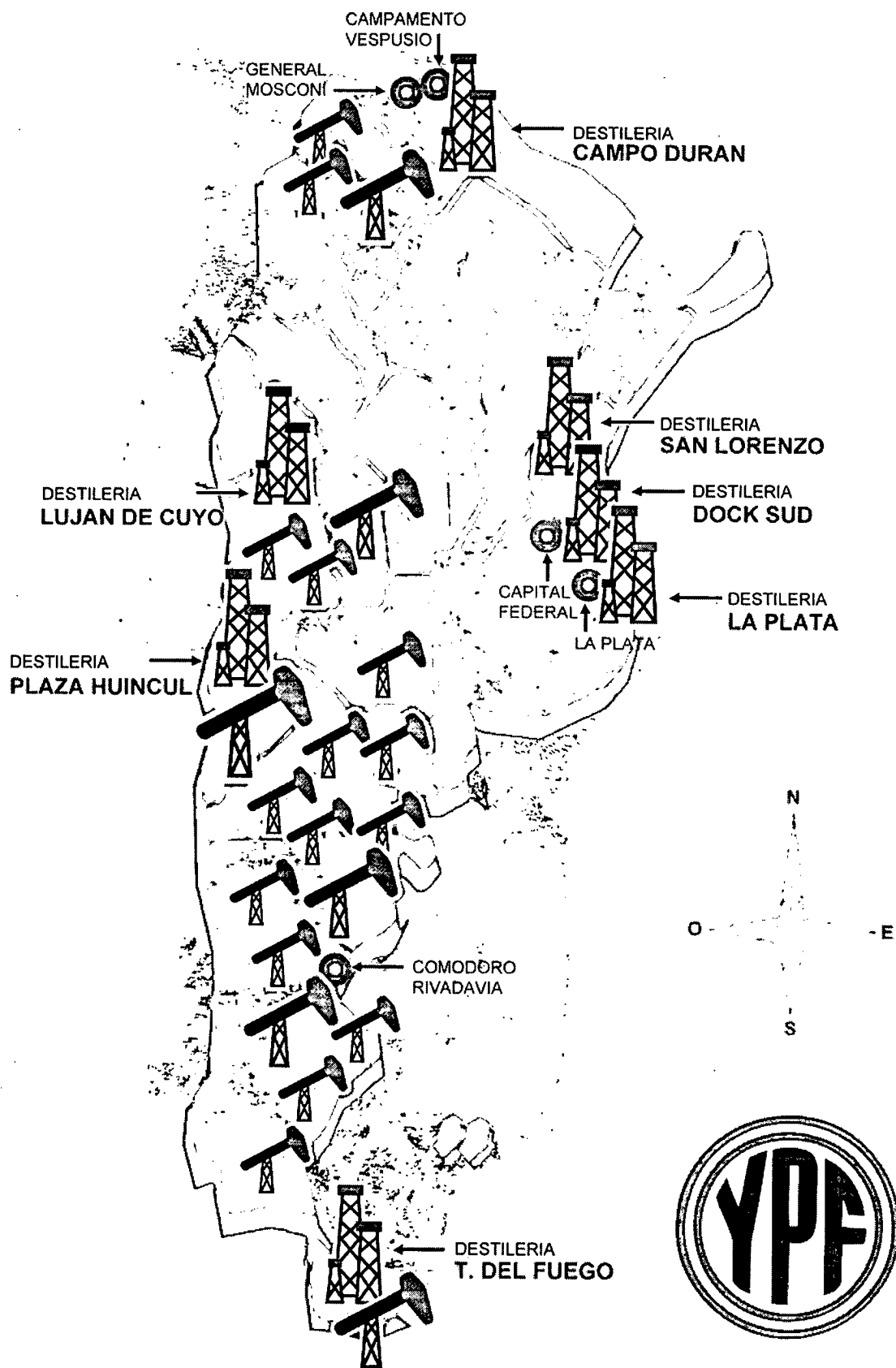
Específicamente me siento agradecido con Dante Córdoba, quien generosa y solidariamente me abrió el camino para llevar adelante el trabajo de campo en el norte. Sin él, difícilmente hubiera podido acceder a los sentidos más arraigados de lo que significo YPF en ese territorio, actualmente tan desolado. En este mismo sentido, le agradezco a “Pepino” Fernández y a los miembros de la UTD por compartir sus experiencias, anécdotas y recuerdos sobre el pasado y presente de los ex trabajadores de YPF.

También quiero reconocer la importancia que tuvo en mi formación poder compartir la construcción de un proyecto de país alternativo al modelo neoliberal, con los compañeros de la Agrupación Mosconi y del Grupo Moreno, en especial a Natalio Kuschnir, Felix Herrero y Alejandro Jasinski.

Muchas gracias a mi hermano por elección, Pablo, por estar siempre presente en cada uno de los momentos de mi vida.

Por último quisiera dejar constancia del apoyo permanente, la incondicionalidad y el amor de mis “viejos” y el resto de mi familia quienes representan un sostén fundamental y esencial en mi vida.

Finalmente, agradezco especialmente a mi compañera de vida, Cynthia Rivero porque ahondo en mí la pasión por la antropología. Sus consejos, nuestras charlas y sus atentas lecturas me alentaron a ampliar el trabajo de campo hacia los distintos territorios donde estuvo YPF para comprender la diversidad de los universos de significados. A ella le debo no sólo mi razón sino todo mi amor.



Mapa: elaboración propia en base a Anuario Estadístico del año 1975-78.

INTRODUCCIÓN

La petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) fue el caso más paradigmático entre las empresas estatales. Durante décadas, desde su creación en 1922 hasta el inicio del proceso de privatización en 1989, significó más que el desarrollo de una empresa petrolera. YPF fue un modelo de explotación de un recurso natural clave en el sistema capitalista mundial, que no sólo se circunscribió a la explotación del petróleo, sino que también desarrolló una particular modalidad de ocupación del territorio. Dicha particularidad denominada por algunos autores como “modelo civilizatorio” (Svampa; Pereyra, 2003), dibujó los mapas en cada territorio donde se desarrolló la empresa, imprimiendo su impronta no sólo en las ciudades donde se situó, sino también en el colectivo de trabajo autodenominado “*ypefeano*”.

Como puede observarse en el mapa, el despliegue de YPF, a diferencia de otras empresas estatales, se extendió en todo el territorio argentino, desde el norte al sur, de este a oeste, emplazándose en los más recónditos lugares del territorio argentino. YPF creció en el transcurso del tiempo, explotando yacimientos petroleros en las Provincias de Jujuy, Salta, Mendoza, La Pampa, Río Negro, Chubut, Neuquén, Santa Cruz y hasta Tierra del Fuego. Estableció plantas de tratamiento de petróleo a lo largo de la Argentina, como en Concepción del Uruguay, General Mosconi, Tucumán, Río Gallegos, Santa Fé, Formosa y Mar del Plata. Asimismo, construyó diversas instalaciones en Ushuaia, Trelew, Comodoro Rivadavia, Corrientes, etc. Supo tener con el Laboratorio de Florencio Varela, uno de los más modernos de Latinoamérica. Estas largas extensiones se conectaron vía terrestre con un sin fin de camiones de la empresa, y kilómetros de poliductos y oleoductos en toda la Argentina. El transporte por excelencia de la petrolera estatal fue la poderosa flota de buques petroleros¹.

La metáfora mapa-territorio expone la importancia material y simbólica que la empresa estatal tuvo en las zonas donde se localizó. Nos dice que en todo pensamiento, o percepción, hay una transformación, una codificación entre la cosa sobre la cual se

¹ YPF poseía una importante flota naviera con personal abocado a la actividad de marinería. Podemos estimar a través de las entrevistas realizadas a trabajadores que pertenecieron al sector de navegación, que entre buques petroleros, remolcadores y aguateros, la petrolera estatal poseía una flota de 30 barcos. Todo lo concerniente a construcción y reparación de la flota estaba a cargo de Astilleros Río Santiago, vinculada a YPF en la ciudad de Ensenada.

informa, y lo que se informa sobre ella. Y en este sentido YPF re-significó y re-configuró aquellos territorios, de modo tal que la empresa marcó profundamente las experiencias del colectivo de trabajo “ypefeano”.

El proceso de privatización iniciado en 1989 en el Gobierno Justicialista de Carlos Menem, y concluido en el año 1999 con la compra de la mayoría accionaria por la empresa española Repsol, inauguró un proceso de ruptura del orden estatal componiendo las bases de una reconfiguración de la hegemonía empresaria. En este sentido, en articulación con el nuevo escenario signado por las políticas neoliberales, se configuró el nuevo orden sociolaboral que transformó las formas de uso y valorización del trabajo. En virtud de la relevancia económica que caracterizó a las empresas estatales, las privatizaciones fueron la punta de lanza del embate neoliberal sobre el trabajo, que luego se extendería a todo el sistema económico en su conjunto.

Retomando la línea de análisis abierta por Thompson (1984, 1989), nuestra Tesis doctoral desarrolla una investigación en profundidad de las experiencias obreras del colectivo de trabajo de la empresa YPF. Partiendo de la perspectiva que entiende la experiencia de clase como un proceso históricamente situado que conecta condiciones subjetivas y estructurales, abordaremos las continuidades y rupturas de las experiencias obreras en íntima vinculación con las transformaciones en el trabajo. En tal sentido, y desde la acepción thompsoniana, la formación de las experiencias de la clase trabajadora se entiende a partir del análisis de la *praxis*² de los sujetos. Por lo tanto, atendiendo lo subjetivo en dialéctica con cuestiones objetivas, situamos el foco en las prácticas sociales del colectivo de trabajo de YPF y en las representaciones³ sobre esas prácticas. Nuestra investigación hace eje en el estudio de un colectivo de trabajo, en su conformación como trabajadores petroleros estatales en YPF, en su desarrollo como sujetos sociales y en la transformación de este colectivo a la luz de los procesos políticos, económicos y sociales de la Argentina post privatización.

² El concepto de *praxis* nos remite a las prácticas por las cuales los sujetos se apropian de la realidad. Para Karel Kosic (1967) el concepto filosófico de *praxis* se torna central en su pensamiento, constituyendo la principal articulación para abordar la actividad humana. Asimismo, la *praxis*, actividad ontológica del ser humano, expresa su capacidad transformadora de la sociedad.

³ Por representaciones entendemos los procesos de percibir, categorizar, significar y elaborar explicaciones acerca de nuestras prácticas insertas en una realidad concreta. Es esa realidad en donde se ejerce la actividad práctico-sensible (Kosic, 1967: 25)

Entendemos que la clase se constituye “*al vivir los hombres y las mujeres sus relaciones de producción y al experimentar sus situaciones determinadas dentro del conjunto de relaciones sociales, con una cultura y unas expectativas heredadas y al moldear sus experiencias en formas culturales*” (Thompson, 1984: 10). Desde esta aproximación entendemos el devenir de las experiencias de clase como la propia vivencia de la historia de los mismos protagonistas. En este sentido, situamos el foco en las experiencias obreras insertas en un proceso histórico signadas por las transformaciones de la empresa YPF.

Emprender esta investigación de Tesis doctoral, en donde en definitiva analizamos las características que adquiere la relación capital-trabajo, haciendo énfasis en la formación de las experiencias de los trabajadores petroleros, implica realizar el esfuerzo de abordar el análisis a partir de la comprensión de la *totalidad dialéctica*. En tal sentido, Karel Kosic argumenta que “*en el pensamiento dialéctico la realidad se concibe y representa como un todo, que no es sólo un conjunto de relaciones, hechos y procesos, sino también su creación, su estructura y génesis*” (1967: 63). A partir de esta perspectiva, la cual propone comprender las experiencias obreras insertas en una *totalidad dialéctica*, se torna central en el análisis, la desnaturalización del “*mundo de la pseudoconcreción*” (op cit, 1967: 27). Esto significa, no sólo indagar, describir y analizar cómo se manifiestan las cosas y los fenómenos, sino también cómo se crean, se ocultan y se fetichizan a la luz de los procesos de construcción de hegemonía.

A partir de este planteo, cabe hacernos algunas preguntas que guiarán nuestra Tesis: ¿qué implicancias tienen las formas de dominación en las experiencias obreras?; ¿qué implicancias han tenido y tienen las políticas empresarias en las prácticas sociales y en las representaciones de los trabajadores petroleros?; ¿en qué medida esas prácticas sociales reinterpretan, tensionan y/o disputan con esas políticas empresarias?; ¿las políticas empresarias estructuran también el devenir de la vida fuera del trabajo?; y por último, ¿cómo y cuáles prácticas de resistencia transforman o no el orden sociolaboral? A partir de estas preocupaciones, cobran centralidad en nuestro análisis los procesos de constitución de hegemonía en el espacio del trabajo o dentro de la “*fábrica*”. Es decir, nuestra atención, considerando que las experiencias obreras se configuran complejamente al amparo de las relaciones de dominación, se situará en los procesos de construcción de hegemonía, tanto en la época estatal de la empresa, como así también el

período post-privatización.

El trabajo de campo se llevó a cabo en distintos lugares donde se desarrolló la empresa YPF. Creímos que era necesario hacer este esfuerzo de trabajo de campo multisituado, a la luz de aprehender aquella particular característica, central en el proceso de consolidación de YPF, vinculada a su extensión territorial a lo largo y ancho de la Argentina. Es por esto que realizamos trabajo de campo en un primer momento en la Refinería La Plata en la provincia de Buenos Aires; luego en la sede central de la empresa en la Ciudad de Buenos Aires. También realizamos trabajo de campo en dos zonas de explotación petrolera con característica de enclave, como Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut y General Mosconi y Campamento Vespucio en la provincia de Salta.

- II -

El punto de partida de nuestro análisis se encarna a partir de las formas que adquiere la cooperación en los diferentes contextos del capitalismo. Como analizó Marx (1947) la fuerza de trabajo es comprada por el capital en el proceso de circulación de mercancías, que al ser consumida en el proceso de producción produce un nuevo valor o plusvalor. La fuerza de trabajo al ser organizada mediante la forma de cooperación, o sea muchos obreros coordinados en un mismo espacio y dirigidos en pos de un plan, genera un potencial infinito el cual es encauzado, dirigido y administrado por el capital. Y aunque, la fuerza de trabajo esté despojada de los medios de producción, del producto de su trabajo, despojada de la concepción y de la organización y conducción del proceso, el control no es absoluto, produciéndose situaciones de incertidumbre que escapan a la planificación de la administración empresaria. Esta incertidumbre es explicitada por Braverman (1974: 75), argumentando que cuando el capitalista compra distintas mercancías como maquinaria, herramientas, etc., puede evaluar el gasto, el rendimiento, la vida útil, el costo y la depreciación. Pero cuando compra y consume fuerza de trabajo -la única mercancía capaz de generar nuevo valor- los cálculos están lejos de ser tan precisos y exactos. Es por ello que es esencial para el capital que el control del proceso de trabajo sea enajenado del trabajador, y es aquí donde surge el problema de la administración empresaria. En definitiva, para analizar las experiencias obreras, es necesario comprenderlas en relación a las formas de uso y valorización del trabajo y

cómo estas formas expresan una determinada organización empresarial.

Con el interés de “moldear” al colectivo de trabajo en pos de los intereses de la producción, determinadas políticas empresarias modelaron las experiencias obreras configurando un *modelo identificador*, que en la época estatal de YPF devino en la conformación de lo que denominamos *comunidad de fábrica*. El término “comunidad” supone la referencia a relaciones armónicas, no jerárquicas y fundamentalmente, no mercantiles. En este sentido, la reconstrucción de las relaciones en términos de *comunidad de fábrica*, implicó el desplazamiento de las asimetrías y contradicciones propias de la relación capital-trabajo en la experiencia de los trabajadores, invisibilizando las relaciones de dominación. Asimismo, a partir del proceso privatizador de la empresa estatal y en virtud de una profunda “modernización empresarial” en el interior de la empresa, se reconfigura la conformación del colectivo de trabajo en términos de *comunidad de fábrica*, deviniendo un nuevo *modelo indentificador* sustentado sobre la base de la fragmentación e individualización de las relaciones sociales. En esta línea argumental, nos interesa abordar las prácticas sociales y las representaciones que se constituyeron sobre la base de la *comunidad de fábrica* y las re-significaciones de aquellas experiencias del colectivo de trabajo en el contexto pos-privatización.

En nuestra Tesis cobra especial relevancia el análisis de la dimensión subjetiva de las experiencias obreras. Quizás podemos preguntarnos ¿por qué se torna importante la dimensión subjetiva? o ¿por qué problematizar el conjunto de representaciones que el colectivo de trabajadores realizan de su propia realidad?. Estas preguntas pueden resultar para una parte importante de los estudios del trabajo problemáticas poco trascendentales frente al análisis empirista de los hechos concretos. Para nosotros en cambio, se vuelven centrales, a partir de tomar las propias representaciones como vías de entrada para abordar y comprender los condicionantes que la organización del trabajo imprime en la formación de la experiencia de clase. Las categorías económicas son incomprensibles si no se analizan como expresión de un proceso subjetivo de los sujetos y de sus relaciones sociales.

En el interés por investigar las experiencias de los trabajadores de la empresa YPF, no podemos dejar de analizar el “afuera de la fábrica” o el espacio de la reproducción. Este

aspecto es crucial debido a que YPF estatal imprimió una activa política que desbordó los espacios del trabajo y organizó la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias. Para esta entrada analítica, fundamentalmente nos nutrimos de los aportes realizados por la antropología del trabajo, particularmente de la línea de investigación inaugurada en el texto “O vapor do Diabo” de Sergio Leite Lopes (1978). Desde nuestra perspectiva, las políticas empresarias han dinamizado estrategias de control y disciplinamiento en los espacios sociales de la producción y la reproducción. Estas articulaciones implicaron intervenciones concretas en los territorios, materializándose en construcción o reparación de caminos, barrios, obras de infraestructura, patrocinio de escuelas, construcción de monumentos, etc. En tal sentido, las políticas empresarias deben ser abordadas no sólo a partir del análisis del “suelo de fábrica”, sino también a través de las huellas y marcas que imprimen en la esfera de la reproducción.

En esta Tesis optamos por una investigación de caso, permitiéndonos un profundo acercamiento al estudio de la experiencia de un colectivo de trabajo concreto y de manera procesual e histórica. De esta forma arrojamos luz sobre sus prácticas en el espacio del trabajo y fuera de este, la vida cotidiana, sus interpretaciones en relación a los procesos de despidos en la década de los ‘90, sus relaciones entre pares y/o los mandos, finalmente las representaciones y prácticas que componen esa experiencia obrera.

Esta investigación propone un análisis procesual e histórico, recuperando dos etapas centrales en la constitución de la empresa YPF: abordamos, tanto su período como empresa del Estado y el período de privaización, permitiéndonos construir una comparación a la luz de nuestros intereses de investigación expuestos. Retomando algunos elementos de la perspectiva de Gaudemar (1991) interesa configurar una genealogía de la hegemonía empresaria, la cual nos posibilita una comparación de aquellas políticas empresarias que moldearon -y moldean- las experiencias de los trabajadores petroleros.

De esta manera, en la perspectiva propuesta, los procesos cotidianos adquieren un sentido crucial para el análisis, en tanto permiten focalizar las articulaciones entre las prácticas de los trabajadores y las estrategias empresarias por dar sostenimiento al orden sociolaboral. Esta perspectiva otorga algunos elementos para desentrañar la pregunta acerca de ¿por qué se reproduce el orden fabril? o ¿por qué los trabajadores llevan

adelante sus funciones, muchas veces, a costa de su propia salud e inclusive de sus propias vidas?. A partir de esta propuesta, el análisis y desarrollo de la Tesis, si bien tiene un abordaje marcadamente diacrónico, realiza cortes analíticos sincrónicos, abordando el estudio de la cotidianeidad, elaborando un análisis sincrónico en la diacronía.

Esta aproximación adquiere importancia en nuestra perspectiva, en el sentido de cuestionar aquellas vivencias cristalizadas como parte de una atmósfera “natural”, posicionándonos a partir de una mirada crítica. Dentro del marxismo ha habido un interés en observar y analizar la vida cotidiana, asumiendo una importancia tanto en el mismo Marx -en el fetichismo de la mercancía-, Luckács, Gramsci y Koscic, entre otros. Para este último autor, *“la cotidianeidad es, ante todo, la organización, día tras día, de la vida individual de los hombres...La cotidianeidad no ha de entenderse por ello, en oposición a lo que constituye la norma, a la festividad, a lo excepcional o a la Historia. En la cotidianeidad todo está al alcance de la mano y los propósitos del individuo son realizables”* (1967: 92-93). En tal sentido, el análisis de la cotidianeidad revela una parte de la realidad, pero sin cuestionarla y sin discutir con las reificaciones que le dan fisonomía y alcance. En nuestro caso, cuando hablamos de cotidianeidad como categoría analítica, abordamos el conjunto de prácticas, relaciones y significaciones diversas que elaboran los sujetos concretos, insertos en una realidad también concreta, atravesada por procesos estructurales de la *totalidad concreta*.

En tal sentido, colaborar en la desnaturalización de aquellas fetichizaciones, en las prácticas y concepciones cristalizadas, es parte de nuestra propuesta de análisis. Historizar su creación, su estructura y su génesis, posibilitando el desmenuzamiento de nociones arraigadas y establecidas del “sentido común” forma parte, quizás, del aporte de la presente investigación.

Antecedentes de estudios e investigaciones y marco teórico conceptual

a. Antropología y los estudios del Trabajo en Argentina

Esta Tesis constituye un proceso de investigación iniciado en el año 2003 y que en parte, se plasmó en la Tesis de licenciatura titulada “Cadenas de Oro Negro”⁴. El título de la actual Tesis, “Trabajadores del Oro Negro”, refleja esta continuidad investigativa, la cual tampoco concluirá con la presente Tesis. Como sostuvimos en aquellos comienzos, la problemática del Trabajo y los Trabajadores han sido para la Antropología Argentina una preocupación periférica, poco explorada, salvo algunos casos muy específicos que no llegaron a conformar una línea de análisis con continuidad, que plasmara en una tradición propia de la antropología. En este sentido, son relevantes las investigaciones vinculadas a la problemática trabajo-salud, en gran parte, influenciados por los estudios de Eduardo Menéndez, quien a partir de la articulación de la categoría de hegemonía y de construcción social, aborda el análisis de las prácticas de los trabajadores industriales en relación a su salud. En esta línea de análisis se encuentra el trabajo de Mabel Grimberg (1997) y Santiago Wallace (1998) quienes abordaron la relación entre trabajo y subjetividad, problematizando las prácticas de resistencia y la subjetividad de los trabajadores en el proceso de cambios estructurales de las últimas décadas. Asimismo, realiza un importante aporte el trabajo de Ricardo Rosendo (1998), el cual analiza de forma pormenorizada la relación entre tecnología y control social como estrategia de dominación propia de la etapa post-fordista de producción.

Durante la hegemonía de las políticas neoliberales, se generalizaron las conocidas teorías sobre el fin del trabajo⁵ o aquellas perspectivas que negaron la centralidad del conflicto capital-trabajo en el mundo capitalista contemporáneo. Estas Tesis tuvieron

⁴ La tesis de licenciatura “Cadenas de Oro Negro. Cambios en el proceso de trabajo de Repsol YPF” fue realizada en co-autoría con Nuria I. Giniger, siendo el primer antecedente de “tesis colectiva” en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

⁵ Fue en 1980 que se publica el libro “Adiós al proletariado” de André Gorz, el cual vaticinaba el fin de la clase trabajadora. Este texto de gran influencia, trajo variadas consecuencias políticas a partir de la polémica tesis que exponía. Claro está, no es el espíritu de nuestra investigación discutir con aquellos postulados, debido al anacronismo del debate y a que la historia misma se encargó de “derrumbar” la tesis del fin del trabajo.

variadas consecuencias y repercusiones al interior de las ciencias sociales y claramente en el propio movimiento de la clase trabajadora. Fue durante los noventa que esta perspectiva se constituyó hegemónica para el tratamiento de la problemática del trabajo, los movimientos y la protesta social. (Giniger, 2009). Pasadas estas discusiones, las cuales cayeron por el propio peso de la realidad, comenzaron a surgir investigaciones vinculadas a la problemática del mundo del trabajo. Virginia Manzano (2002), analiza en la rama siderúrgica las significaciones que los trabajadores le otorgan al proceso de trabajo, en relación a los mecanismos de control patronal. Otro aporte lo realiza la Tesis de licenciatura de Darío Soich (2003), y su estudio acerca de las prácticas de resistencia contra las imposiciones empresariales en el proceso de trabajo, y su relación con el cuerpo.

En los últimos años, se intensificó la producción antropológica vinculada al estudio de los trabajadores asalariados. En tal sentido, son relevantes los aportes del Núcleo de Estudios del Trabajo de la Universidad Nacional de Rosario⁶, en donde se han analizado las problemáticas vinculadas a los procesos de reconversión productiva y sus consecuencias en los trabajadores, la conflictividad laboral y los procesos de trabajo (Soul 2002; 2010; Vogelmann, 2010).

Cabe aclarar que, en general, “el retorno” a la problemática sobre trabajadores y trabajo se orientó fundamentalmente al ámbito de los trabajadores desocupados o al denominado trabajo informal (Perelman, 2004, Malizia, 2004), al movimiento piquetero (Ferraudi Curto, 2005; Manzano, 2004) o a los procesos de recuperación de fábricas por parte de los trabajadores (Fernández Álvarez, 2004).

No obstante, este contexto de preocupación del mundo del trabajo en las investigaciones posibilitó la conformación del Grupo de Antropología del Trabajo (GAT) en la UBA. Se propone de esta forma recuperar estudios desde la antropología, sistematizar líneas de investigación y avanzar en la construcción de un campo de análisis sobre el trabajo y los trabajadores, particularmente en contextos fabriles. En este sentido, las experiencias de los colectivos de trabajo se sitúan en el primer plano del análisis, tanto sus representaciones como prácticas sociales. En tal sentido, se destacan los trabajos sobre

⁶ El Núcleo de Estudios del Trabajo (NET) es dirigido por la antropóloga Gloria Rodríguez

las experiencias de los trabajadores metalúrgicos y petroleros, su conformación en relación a los procesos de hegemonía empresaria en el marco de empresas estatales (Palermo, Soul, 2009), y las experiencias de los trabajadores vivenciadas durante el proceso de constitución de las políticas neoliberales de la década de los '90 (Rivero, 2008; Ginger, Palermo, 2006). Asimismo, se abordan los procesos de privatización de ex empresas estatales (Soul; Palermo, 2008) como reconversiones en enclaves productivos (Gouarnalusse, 2008); y las formas de organización del trabajo que se configuran a partir de los años '70 en empresas transnacionales, la construcción de relaciones de poder en el espacio laboral y las formas de construcción de subjetividad (Presta 2006; 2009). Esta línea de análisis en donde prevalecen las experiencias de los trabajadores en contextos fabriles e insertos en procesos hegemónicos, desde la categoría de memoria, se ha analizado los procesos privatizadores como experiencias traumáticas a partir de la pérdida del trabajo (Palermo, Rivero, 2010)

Inscritos en esta perspectiva que pondera las formas que adquieren las estrategias de control y disciplinamiento empresario, y partiendo del análisis de las experiencias de los trabajadores, analizamos cómo la hegemonía empresaria busca, en cierto sentido, adecuar los colectivos de trabajo a los objetivos de la producción. En un intento por re-situar la categoría gramsciana de hegemonía en el espacio de la “fábrica”, y a partir de un proceso de discusión e investigación colectiva llevada adelante en el marco del CEIL-PIETTE del CONICET, elaboramos la categoría analítica de *prácticas corporativas empresarias* (Figari; Palermo, 2007, 2009b, Figari, 2009)⁷. Esta categoría nos permite re-situar en el espacio del trabajo las implicancias de los procesos hegemónicos y analizar las presiones que se imprimen en las experiencias de los trabajadores a la luz de este proceso. Aunque las experiencias de los colectivos de trabajo sufren presiones y limitaciones, no abordamos a los sujetos como meros reproductores de los procesos hegemónicos. En este sentido, elaboramos un análisis de los sujetos histórico-sociales en relación dialéctica con presiones y limitaciones constitutivas, que se expresan en los procesos de hegemonía. Estas presiones se traslucen en las mismas prácticas y representaciones sociales.

⁷ El esfuerzo analítico por resituar la categoría de hegemonía en el ámbito de la producción constituye un proceso de discusión y debate que se viene desarrollando desde comienzos del año 2006 con investigadores del CEIL-PIETTE, el Grupo de Antropología del Trabajo y el Núcleo de Estudios del Trabajo de la Universidad Nacional de Rosario.

Quisiéramos concluir esta parte con algunos aportes de la Antropología que exceden las fronteras de la Argentina. June Nash (1989) ha realizado aportes de relevancia al analizar la conformación de la hegemonía corporativa empresaria en el nivel de las localidades donde se emplazan grandes empresas. Esta perspectiva incorpora a la clase obrera como sujeto creativo, activo, participe en la producción de su modo de vida, y por lo tanto de su condición de explotado y dominado. Aspectos cruciales del fordismo fueron construidos con ideas de la clase obrera: familia, comunidad y clase en tanto conceptos integrados a las políticas de administración empresaria.

La antropología del trabajo ha tenido un desarrollo asistemático vinculado a la problemática de los trabajadores. Sin embargo, reconocemos una línea de análisis que desarrolla una perspectiva desde los trabajadores a la luz de la relación de dominación propia de los espacios de trabajo. En esta línea de investigación, reconocemos los trabajos de Leite Lopes (1978, 1979, 1987) y el análisis de los operarios fabriles azucareros en el norte de Brasil. Fundamentalmente estos trabajos exponen las formas que adquiere el proceso de dominación en el espacio de la reproducción de los trabajadores. Así las representaciones y practicas sociales de los trabajadores se ven atravesadas por los intereses empresarios que desbordan el espacio de la fábrica y se sitúan en todos los aspectos de la vida cotidiana. En esta línea e influenciado por la corriente inaugurada por Leite Lopes, la investigación de Federico Neiburg (1988) sobre los trabajadores de la empresa Loma Negra en Argentina expone el sistema de fábrica con villa obrera localizada en Olavaria. Estos abordajes nutren nuestra Tesis en el sentido que entendemos que las *practicas corporativas empresarias* remiten a especificaciones específicas tanto en los espacios sociales de la producción como de la reproducción.

Por su parte, en otro estudio, June Nash (2008) investiga las experiencias de los trabajadores mineros de Oruro, sus representaciones y prácticas a partir de las transformaciones sociopolíticas de Bolivia. Recientemente publicada, la tesis de maestría de Gustavo Lins Riveiro (2006) y las experiencias de los trabajadores brasileros en la construcción de la capital Basilia, nos da un acercamiento sobre los soportes simbólicos que se tejen detrás de todo gran proyecto industrial, en la búsqueda de consenso y una mayor autoexplotación del trabajo.

Es sin lugar a dudas desde las producciones antropológicas que se profundiza el análisis del control de las políticas empresarias en la vida cotidiana del trabajo o el espacio de la reproducción, complejizando nuestro análisis en la Tesis de doctorado. Se torna necesario abordar el espacio fuera de la fábrica enriqueciendo un enfoque que aborda la hegemonía empresaria como una totalidad, la cual imprime huellas en la vida cotidiana de los trabajadores.

b. Marco teórico conceptual: nociones centrales

Nuestra Tesis parte de dos conceptos claves los cuales se desarrollarán a lo largo de toda la investigación: el concepto de *experiencia* desarrollado por Thompson (1989) y la noción de *hegemonía* elaborada en la obra de Gramsci (1992). Estas dos nociones puestas en tensión nos posibilitan el estudio de un proceso activo del devenir del colectivo de trabajo, que se debe tanto a su acción como a los condicionamientos existentes. En este sentido, entendemos la experiencia como un fenómeno histórico que da cuenta de sucesos de la clase trabajadora, que tiene lugar de hecho, esto es que ha sucedido, y que da cuenta de relaciones reales y un contexto real. Por lo tanto, la experiencia dirá Thompson (2002), puede ser heredada y/o compartida y es el resultado de un proceso en el cual los trabajadores comparten intereses comunes, que sienten y se articulan en identidad, frente a otros hombres cuyos intereses y objetivos son diametralmente opuestos. Esta perspectiva es enriquecida a la luz de la noción de *hegemonía*. Esta conceptualización elaborada por Gramsci se encuentra profundamente ligada a la noción de "*praxis*". Desde una perspectiva historicista permite abordar la concepción de poder como un proceso dinámico, según el cual la relación entre grupos dominantes y subalternos es consecuencia de una relación activa. Todo significado se deriva de la relación entre la "*praxis*" y los procesos sociales e históricos "objetivos" de los que formamos parte. En estos procesos activos de poder, en donde entran en juego formas directamente políticas y coercitivas, y un "complejo entrecruzamiento de fuerzas políticas, sociales y culturales", es que se desarrolla la *experiencia* de los colectivos de trabajadores. Aportando a nuestra Tesis, la hegemonía como dirección cultural y política expresa "un carácter pedagógico" con el claro objetivo que los explotados tomen "*una concepción del mundo no propia*" (Gramsci, 1992: 367). Es decir, contra las apariencias de lo que Gramsci llamó el "*sentido común*", o sea el más común campo de batalla por los sentidos entre explotadores y explotados, solo la desnaturalización de

ese sentido revelará la intencionalidad política, o sea un modo de pensar con actitud crítica un acto político que se sintetiza en una “*filosofía de la praxis*” (Gramsci, 1992).

Desde nuestra perspectiva, creemos que abordar las prácticas empresarias como soporte de la función hegemónica, abre un potencial de análisis poco explorado en la Antropología y en las Ciencias Sociales del Trabajo en general, posibilitando complejizar los procesos de explotación que se expresan en el espacio del trabajo.

En este sentido, creemos que es posible pensar la categoría de hegemonía en lugar de del trabajo a la luz de la noción de *prácticas corporativas empresarias*. Las *prácticas corporativas empresarias* son el proceso por el cual las organizaciones empresarias imprimen sus intereses sobre los trabajadores. En este proceso entra en juego la noción de control y disciplinamiento. En tal sentido, entendemos por control los distintos instrumentos destinados a que ciertas determinaciones se hagan constitutivas en el espacio del trabajo, manteniendo un orden en el proceso de trabajo. Y disciplinamiento se entiende como estrategia dirigida a conseguir la adecuación de una concepción determinada, la cual se cristaliza en el “sentido común” que se constituye desde los procesos hegemónicos. El disciplinamiento se conforma en virtud de su doble carácter: por un lado, funciona con una lógica pedagógica, y por otro, con su carácter coactivo. La lógica pedagógica configura, construye, transpone sentidos y valores. Es decir, que se produce la manipulación de contenidos empresarios codificándolos en valores accesibles, aprensibles y fundamentalmente fetichizados, realizando una verdadera subversión conceptual. El plano coactivo se desarrolla en virtud de las presiones directas sobre la fuerza de trabajo. Este doble carácter, pedagógico y coactivo, impone presiones en las subjetividades, dinamizando *modelos identificadorios* para la construcción de consenso y consolidación de intereses empresarios. En tal sentido, las *prácticas corporativas empresarias* dinamizan una potente lógica pedagógica a partir de las distintas agencias simbólicas, las cuales construyen, edifican, configuran y establecen sentidos y valores que colonizan las experiencias obreras. Es decir, la hegemonía empresaria requiere una tecnicidad mediada tanto por agencias, las cuales son potentes normalizadores de conocimiento, como de agentes que dinamicen la hegemonía empresaria. Estos últimos, actúan en la administración de la disciplina y el control, apelados desde la acepción gramsciana a partir de su organicidad en la función hegemónica.

Las *prácticas corporativas empresarias* expresan una “filosofía” (en tanto cosmovisión o concepción ‘coherente’ de la vida y del hombre) que tiende a la configuración de un orden sociolaboral. La pretensión hegemónica es que esa filosofía (o doctrina) devenga “cultura”. En este sentido, la obra de Gramsci analiza la producción de una “ética” determinada, un “modo de vivir”, una “conducta civil e individual”, en definitiva una subjetividad social dada: *“Crear una nueva cultura no significa sólo hacer individualmente descubrimientos ‘originales’; significa también y especialmente, difundir verdades ya descubiertas ‘socializarlas’ por así decir, convertirlas en base de acciones vitales, en elemento de coordinación y de orden intelectual y moral”* (1971: 9)

Desde nuestra perspectiva, las *prácticas corporativas empresarias* son una unidad de análisis que, dinamizada desde las direcciones empresarias, remiten a especificaciones diferenciadas en los espacios sociales de la producción y la reproducción. Es decir, que a través de las políticas de administración, ejercen un control tanto en el espacio de la producción (relaciones de trabajo, gestión técnica, mercados internos, en definitiva contratación y uso de la fuerza de trabajo) como en el espacio de la reproducción (políticas hacia los trabajadores y sus familias, hacia la comunidad en general, responsabilidad social empresaria, hacia el territorio).

En la etapa actual del desarrollo capitalista, esta función hegemónica empresaria asume rasgos globales, que no obstante se especializan/concretizan en relación con las políticas de Estado. La hegemonía empresaria se articula a un proceso de homogeneización global, que trasciende las empresas, consolidando doctrinas y prácticas empresarias “epocales”. Esta homogeneización se vincula al carácter corporativo de la hegemonía empresaria. La función hegemónica empresaria en tanto sistema corporativo expresa el carácter reproductivo de la dinámica capitalista (la reproducción de la relación de explotación de una clase sobre otra) y articula los objetivos de valorización y disciplinamiento del capital. Retomando, la noción de Marx (1947), el capital representa una unidad y, en cierto modo, una “sociedad” de un mismo proceso de explotación⁸. Las

⁸ Este aspecto se evidencia en el proceso apropiación de la plusvalía. Marx (1947) explica como la plusvalía es una apropiación del conjunto del capital, en relación a las inversiones realizadas. Es decir, la ganancia es parte de la plusvalía total que producen todos los capitalistas en conjunto, y luego es apropiada por cada uno de acuerdo a la inversión realizada. En este sentido se expresa el carácter corporativo del capital.

prácticas corporativas empresarias dan cuenta de una lógica corporativa que se expresa en todo el sistema empresarial.

Sin embargo, cabe destacar que las *prácticas corporativas empresarias* asumen particularidades en relación a cada empresa, emplazamiento de la misma, relación con la experiencia de los trabajadores y territorio de emplazamiento, etc. Estas “particularidades” definen tanto la forma, es decir, la puesta en práctica de las políticas de administración empresarial (niveles de confrontación, negociación, términos utilizados, etc.), como el contenido, las herramientas de gestión y organización del trabajo que se ponen en marcha, reconfiguradas en el plano local. El sistema corporativo se especializa en contextos témporo – espacialmente situados.

c. Hegemonía empresarial y control sobre el trabajo

La problemática planteada para desarrollar esta Tesis se encuentra vinculada al análisis de las experiencias obreras en relación a las formas que adquiere la hegemonía en el espacio de trabajo y la esfera de la reproducción social. En el comienzo del capitalismo la cooperación se basaba en la reunión de trabajadores en un mismo establecimiento bajo el mando de la administración empresarial. De esta manera, Marx, aborda la dirección del capitalista del proceso de trabajo como eje del control, en la medida en que toda cooperación se articula alrededor de un proceso productivo impuesto, coordinado y dirigido por la administración empresarial. En la medida que irá sofisticándose el proceso de producción, la dirección capitalista también tomará diversas formas, generándose una arquitectura empresarial compleja y sofisticada con el objetivo de mantener el control del proceso de trabajo.

Partiendo de lo expuesto hasta aquí, y en relación con las nociones de *experiencia* y *hegemonía*, nuestra investigación retoma aportes de distintas disciplinas, fundamentalmente de la Antropología del Trabajo y de la Sociología del Trabajo, las cuales dan forma a nuestro marco teórico conceptual.

Entendiendo el espacio de trabajo como arena de conflicto, en donde se desarrolla una relación asimétrica estructural entre el capital y el trabajo, los aportes de la Sociología del Trabajo nos otorgan imprescindibles herramientas conceptuales a nuestra

investigación. Cabe destacar que el desarrollo de la Sociología Francesa, desde mediados del siglo pasado, ha aportado un punto de inflexión en el campo de las investigaciones del trabajo y los trabajadores. En este sentido retomamos la investigación plasmada en el Tratado de Sociología del Trabajo elaborado por Friedmann, Naville y Touraine (1963). En este estudio, se sitúa la mirada en el ámbito del taller como lugar privilegiado para la investigación, recuperando en gran medida las experiencias de los trabajadores en los procesos de trabajo. Es en el marco de la crisis creciente de los años '60 y '70 de las formas organizativas taylorista y fordista, que es abordado con fuerza el control sobre el trabajo. Es aquí donde el foco de los estudios se situará en las formas de dominación empresaria, con un claro anclaje en las condiciones estructurales que sostienen al régimen de acumulación capitalista.

Es el estudio realizado por Braverman: "*Labour and monopoly capital*" de comienzos de los años '70, define un punto de inflexión en los estudios sociales del trabajo, iluminando las políticas empresarias, con el fin de determinar los mecanismos de control sobre la fuerza laboral. El debate planteado por Braverman disputaba con las corrientes que predominaban en EEUU e Inglaterra durante la posguerra que, posicionándose desde los intereses empresarios, argumentaban que los desarrollos tecnológicos traerían consecuencias positivas en los espacios de trabajo facilitando una mejor organización (Woodward, 1958; Blaumer, 1964; Kerr, Dunlop, Harbison y Myers, 1967).

La propuesta de investigación de Braverman desarrollada desde una perspectiva crítica con aquellas posiciones, abordaba las estrategias de dominación y explotación de la administración empresaria. De esta forma el autor analizó las estrategias de control de la administración empresaria destinadas a encausar a los trabajadores en pos de los objetivos de producción.

Sin embargo, cabe remarcar que el aporte realizado por Braverman no se circunscribe al estudio del control "objetivo" del proceso de trabajo por parte de la administración empresaria, sino que introduce una perspectiva que incorpora los tensionamientos que se expresan en el problema de la conciencia obrera (condiciones subjetivas).

A partir del estudio de las relaciones entre los trabajadores y las administraciones empresarias, vinculado con problemáticas del control se abren diferentes aportes que nutren a nuestra Tesis de doctorado. En coincidencia con lo postulado por el autor, que pone en el centro del análisis la cuestión del control en el espacio del trabajo, nuestra perspectiva plantea justamente profundizar la naturaleza y alcance de aquellas estrategias de control imperantes, pero también recuperando las potenciales acciones de resistencia que movilizan los trabajadores.

Burawoy (1989) ha realizado aportes de relevancia al analizar la conformación de la hegemonía empresaria en el trabajo. Desde esta perspectiva, las administraciones empresarias no tienen un poder total sobre los trabajadores, y los sujetos no son meros espectadores pasivos de las políticas de control. Burawoy introduce la noción del “consentimiento” en la producción como mecanismo posibilitador de la reproducción capitalista. Desde esta mirada, es sustancial en el análisis los mecanismos de consentimiento en virtud de los intereses empresarios, los cuales establecen compromisos implícitos entre los trabajadores y los patrones. El sociólogo Norteamericano Burawoy, si bien ahonda en los mecanismos de “consentimiento” generados por la empresa, los cuales posibilitan el incremento de los beneficios empresarios, no nos dice mucho respecto a cómo los sujetos tensionan y reinterpretan aquellos consentimientos. El interrogante que ronda al autor es ¿por qué los trabajadores trabajan por encima de sus posibilidades?, y nosotros añadiríamos la pregunta ¿cuál es la relación de los consentimientos generados a partir de los intereses empresarios y las reinterpretaciones y sentidos que los trabajadores realizan de esos intereses en su cotidianidad laboral?. En este sentido, abrevando en categorías útiles a nuestro propio marco conceptual, la noción de *modelo identificador* dinamizado desde las agencias simbólicas de las empresas, es la resultante de la generación de consentimiento por parte de la empresa y de las reinterpretaciones que los trabajadores realizan de sus propias prácticas sociales.

El aporte sustancial de la propuesta de Burawoy se sustenta en que los procesos productivos, a través de los cuales se produce la explotación del trabajo por el capital, no pueden verse solamente como procesos de coacción, sino que el control se desenvuelve también en la articulación entre coacción y consentimiento. De esta forma esgrime que la *“mera coacción no alcanza para explicar el comportamiento de los*

trabajadores una vez que traspasan las puertas de las fábricas...el consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas” (Burawoy, 1989: 11).

Podemos afirmar que el capital desde sus inicios tuvo la pretensión de convertir la fuerza de trabajo en fuerza aplicada a los procesos productivos. En este sentido Gaudemar (1991) realiza un sustancial aporte, abordando las distintas estrategias disciplinarias, entendidas como codificación explícita, destinadas a moldear, fabricar y modelar los colectivos de trabajo en pos de la producción. Recuperando la perspectiva abierta por Gaudemar, nos interesa abordar la constitución de la *comunidad de fábrica* en la etapa estatal. La noción de *comunidad de fábrica* nos permite iluminar determinadas características que han constituido las relaciones sociales de ciertos colectivos de trabajo de empresas estatales, en donde la producción adquirió características particulares (Palermo, Soul, 2009). En este sentido analizamos las políticas aplicadas por la administración empresaria con el objetivo de constituir una determinada fuerza de trabajo en pos de los intereses de la producción⁹.

Asimismo analizamos la ruptura del orden estatal adentrándonos en el nuevo orden constituido a partir de la privatización de la empresa.

Resulta interesante preguntarse, a partir de las rupturas generadas por la erosión del capitalismo de “bienestar” o de políticas keynesianas –con todas las especificidades que ha tenido en países periféricos como la Argentina- y la implementación del modelo neoliberal, ¿cómo se constituye en la actualidad la hegemonía empresaria?, y ¿qué huellas imprime en los trabajadores de distintos niveles de las jerarquías profesionales?. Ahondando en nuestros interrogantes, la pregunta podría especificarse en ¿cuánto hay de innovaciones en las formas de organizar el trabajo en la actualidad? y ¿cuánto es resultante de claras continuidades?. Y por último, ¿cuánto de estas innovaciones sólo son un intento de modelar los “perfiles” de los trabajadores?

Danielle Linhart (1997) ha sido esclarecedora en este dominio de preguntas. Su tesis se sustenta en la importancia de situar en los análisis lo que la autora define como “*el*

⁹ Algunas investigaciones han ahondado en la estructuración de relaciones en términos de comunidad. Tal es el caso de Lobato (2001) y el análisis de los trabajadores de los frigoríficos Swift y Armour en Beriso-Ensenada, Provincia de Buenos Aires.

espacio del funcionamiento interno y el de las relaciones sociales". Desde una perspectiva crítica, enfatiza en la nueva formación discursiva codificada en el denominado "management participativo". A partir de los cambios producidos en las llamadas modernizaciones empresarias, se evidencia la formación de *modelos identificadorios* motorizados por las políticas empresarias. La tesis de Linhart resulta esclarecedora a los propósitos de nuestro análisis, en el sentido que sostiene que el foco de las innovaciones en los espacios del trabajo estuvo dado en la transformación de los trabajadores más que en la re-organización del proceso de trabajo. Es decir, las innovaciones en las modernizaciones empresarias estuvieron direccionadas en aplicar un proceso de metamorfosis de los trabajadores, siendo central para ese tipo de análisis la dimensión subjetiva.

En el contexto de las políticas neoliberales, y a partir del avance de la hegemonía empresaria, diferentes autores, algunos clásicos, han vislumbrado en las nuevas formas de organización de la fábrica el surgimiento de una "*democracia en las relaciones de trabajo*" (Coriat, 1992:147). En esta línea de análisis, y particularmente a partir de la introducción del paradigma de las competencias en el nuevo "management participativo", algunos investigadores, como Lichtenberger, argumentan que el actual espacio de trabajo posibilita la autonomía y la potencialidad del trabajador para "*participar en una organización colectiva*" (2000: 29). En este sentido, la introducción de las competencias como parte de las innovaciones de los procesos de trabajo, han disparado diferentes perspectivas en relación a su utilización por las corporaciones empresarias. Desde una perspectiva enfrentada a aquellos autores que vislumbran una mayor democratización en el "suelo de fábrica", recuperamos algunas expresiones de Roseblatt en relación a esta problemática, dando cuenta de la introducción de nuevas nociones para determinar el valor del trabajo:

"se vuelve individual, personalizada, anual; se basa en el diálogo jerarquía/agente; se supone debe referirse a objetivos fijados a priori basados en hechos, actos observables, indicadores observables (búsqueda de mayor objetividad); se supone medir progresos, evoluciones; es uno de los fundamentos de las decisiones de remuneraciones; incluye un proceso de apelación." (1999: 28)

Como expresa Roseblatt, el paradigma de las competencias define una nueva puesta

en valor del trabajo, en donde se confecciona un nuevo movimiento en la racionalización empresaria orientada a resguardar la economía de tiempo a través de nuevas regulaciones. Lo que se deriva de las anteriores referencias es un claro proceso de individualización y fragmentación de las relaciones sociales, tributario de las nuevas formas de organización del trabajo.

En vinculación con lo planteado, Lucie Tanguy (2003) propone una mirada crítica de las “nuevas” formas de organización del trabajo, y específicamente de la gestión por competencias. Al respecto las contribuciones resultan significativas al postular en qué medida las competencias quedan asociadas a la individualización de las relaciones laborales y la fragmentación de los colectivos de trabajo. En ese contexto, las formas del control social se renuevan redefiniéndose, y el paradigma de las competencias se torna central en las políticas de recursos humanos, como herramienta clave del nuevo orden empresarial. La autora analiza a partir del ejemplo de Francia las experiencias de negociación colectiva a partir de las cuales los convenios colectivos sirven como puerta de entrada a la precarización del trabajo y las nuevas formas organizativas¹⁰.

Recuperando estos hallazgos, desde los estudios locales el interés también está puesto en evidenciar la potencialidad que asume en los hechos la imposición de nuevos *modelos identificadorios* que tienden a fragmentar y a limitar las acciones colectivas. En esta misma línea de análisis encontramos el trabajo de Mournier (2001), el cual aborda las nuevas formas de organización del trabajo. El paradigma de las competencias, se aplica en un contexto de flexibilidad, aumento del desempleo y decadencia de las organizaciones sindicales, que frente a los cambios acontecidos durante la década de los '90 encuentran que sus estrategias de lucha no pueden hacer frente a la nueva coyuntura del trabajo.

Desde nuestra Tesis recuperamos los aportes realizados por la Sociología del Trabajo, aportándonos soportes teóricos para resituar los procesos de construcción hegemónica en los espacios fabriles. Es desde esta perspectiva que desarrollamos la categoría de *prácticas corporativas empresarias*. Esta construcción analítica nos permite analizar el

¹⁰ Tanguy, sitúa en el centro del debate la problemática de los saberes en las organizaciones laborales, perspectiva que se plantea como relacional y conflictual.

patrón hegemónico de producción de las empresas y sus estrategias de control y disciplinamiento en el espacio de trabajo. En esta línea de trabajo son diversos los aportes desarrollados en los últimos años desde el área de Educación y Trabajo del CEIL –PIETTE del CONICET, enriquecido a partir de seminarios internos de discusión teórica-conceptual que nos ha permitido analizar las principales tendencias constatadas en una diversidad de casos que se vienen investigando. En algunas de nuestras publicaciones estudiamos las opciones estratégicas que despliegan las organizaciones concentradas con el fin de implementar el llamado proceso de modernización. Se pudo constatar cómo en algunas de estas organizaciones, las gerencias de recursos humanos y en especial de capacitación y desarrollo profesional cobraban protagonismo. De este modo, analizamos los valores corporativos que son dinamizados desde las políticas empresarias. Asimismo, el requerimiento empresario de producir un cambio “cultural” y la reprofesionalización del mando también se constató en diversas investigaciones que fueron publicadas (Figari, 2001; Figari, Palermo, 2007).

Nuestras contribuciones ya exponían la potencialidad de los sentidos legitimados a partir de las *prácticas corporativas empresarias*, y los procesos de consolidación de *modelos identificadorios*. Esta línea de trabajo aportó importantes contribuciones que permitieron dar fundamento a la pertinencia de ahondar en las estrategias de disciplinamiento laboral (Figari, 2006; Figari; Hernández, 2008, Hernández; Busto, 2009) y en las agencias y agentes que asumen un rol estratégico en la transmisión de los valores empresariales. En otros estudios nos hemos abocado al análisis de la reestructuración de los mercados internos de trabajo, postulando que la actual *morfología del trabajo* (Antunes, 2005; 2006), se instituye sobre la base de la individualización y fragmentación de los colectivos de trabajo (Figari; Palermo, 2008) dando fisonomía a experiencias laborales disímiles en el mismo espacio de trabajo.

d. Antecedentes de estudios e investigaciones sobre privatización, racionalización y reconversión productiva

Los estudios sobre procesos de racionalización y reconversión productiva se han llevado a cabo en diversos contextos aportando un campo problemático de análisis. Estas investigaciones nos permiten abordar los cambios llevados a cabo durante los años '90 como parte de un proceso donde la centralización y concentración del capital, desde

mediados de los setenta, se hacia extensivo, junto con la precarización laboral, la eclosión de los mercados internos de trabajo y la consecuente fragmentación de colectivos de trabajadores.

Particularmente los estudios sobre privatización en Argentina desarrollaron una perspectiva crítica, abordando la venta de las empresas del Estado como eje estratégico del proyecto “neoliberal” (Gambina, 1997). Con la derrota de los sectores populares y re-configuración de la clase dominante, se consolidaron las “líneas de continuidad”, política y económica de la última dictadura militar (Basualdo, 2006), y las “privatizaciones periféricas” (Duarte, 2002). El rol del Estado durante los noventa constituyó un punto importante para las privatizaciones (Pablo Gerchunoff y Guillermo Casanovas, 1995), implantándose un modelo que dio prioridad a la actividad financiera, creando condiciones que dificultaron la creación de una base productiva orientada hacia el desarrollo, en el cual los trabajadores perdieron un gran porcentaje de sus ingresos y la desocupación aumentó a niveles nunca antes vistos (Margheritis, 1999). El eje de las privatizaciones fue la transformación de las formas de regulación estatal (Thwaites Rey 2001; Thwaites Rey y Boròn, 2004).

Los procesos de racionalización implementados en los '90 han sido tomados en consideración, como temáticas relevantes en las investigaciones. En este sentido, se han abordado los cambios de la *modernización empresaria* en las empresas concentradas, siendo el análisis de Linhart (1997), un significativo aporte al estudio. Desde esta perspectiva, en los contextos modernizados se llevaron a cabo cambios en dos niveles: por un lado, en el funcionamiento interno de las empresas y particularmente en los espacios de las relaciones sociales. En esta perspectiva, estas mutaciones forman parte de un profundo proceso de transformación en el interior de las empresas, en donde no solo se abrevan nuevas políticas de administración empresaria o tecnologías de gestión, sino que se introduce una profunda erosión del poder de los sindicatos (Dombois y Ludger, 1993)

El proceso de racionalización llevado adelante en YPF mucho antes a su privatización final en 1999¹¹, dio cuenta de un proceso de despidos encubiertos (Davolos, 2001) a

¹¹ Momento en que la empresa española Repsol compra el paquete accionario mayoritario de YPF S.A.

partir de los eufemísticamente llamados “retiros voluntarios”. Asimismo se incorporaron distintas estrategias como la constitución de emprendimientos productivos, principalmente fomentados desde los sindicatos (Orlansky y Makon, 2003, Figari y Palermo, 2009b) a partir de la estrategia de tercerización de la fuerza de trabajo (Figari; Palermo 2008). Situando el foco en los aportes particulares que abordaron el caso de YPF, la transformación de la petrolera estatal, evidenció consecuencias regresivas en varios aspectos: en el empleo, ya que se convirtió en una cuestión de inestabilidad e inseguridad (Schvarzer, 2000); en el rol del sindicato, erosionando su protagonismo, perdiendo así los trabajadores derechos históricamente adquiridos (Murillo, 1997; Palermo 2007a); y en las localidades donde se asentaba la empresa, desestabilizó un conjunto de representaciones dadoras de significado, que entrelazaban a los individuos¹² (Von Storch, 2002, Figari y Palermo 2010. b).

Otros trabajos inscriptos en el campo de la antropología que aportan en el sentido de comprender los procesos privatizadores en Argentina, es el estudio de Juan Carlos Radovich, titulado “*El proceso de Privatización de Hidronor S.A.* (2001) y Alejandro Balazote “*Explotación Hidrocarburífica y Conflicto Social en Rincón de los Sauces*” (2001). Estos últimos se relacionan con el conflicto medioambiental que atrajo la empresa petrolera en esta zona, y los enfrentamientos que ocurrieron con los pobladores. Estos conflictos derivaron en medidas de corte de rutas y constitución de piquetes como metodología de resistencia. El trabajo de Radovich, si bien analiza los efectos de la privatización de Hidronor, apunta en cierta medida a la crisis económica de la década de 1990 y la evidente quiebra del “Estado de Bienestar”, dice el autor que “*el Estado [ha dejado] de ser una arena de conflicto, para vincularse a servir claramente a los intereses de los sectores dominantes*” (Radovich, 2001).

¹² En la misma línea de investigación sobre las consecuencias que las transformaciones de la empresa YPF dejaron en los trabajadores, encontramos la tesis de Maestría de Leticia Muñiz Terra (2007). Esta investigación nos porta una mirada sobre los trabajadores de YPF de la Refinería La Plata que fueron despedidos a partir de la privatización y reestructuración productiva. Fundamentalmente nos aporta en las características de las trayectorias laborales de los ex trabajadores de la petrolera estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales una vez desafectados de sus puestos de trabajo en la década del 90 como consecuencia de la privatización. Muñiz Terra, Leticia Magali. (2007) *Caminos truncados. Un estudio de las consecuencias de la privatización de YPF en las trayectorias laborales de los ex trabajadores petroleros*. Tesis de maestría, UBA, Mimeo, Buenos Aires

e. Abordajes en torno a la noción de resistencia.

A partir de la ruptura producida por la privatización y las consecuencias que imprimió en las experiencias de los trabajadores, se elaboraron variadas prácticas de resistencia por los ex trabajadores de YPF (Figari, Palermo, Busto, 2009), generando procesos de movilización y acción política (Galafassi y Lenguita, 2004), los cuales dieron cuenta de movimientos sociales que en cierto sentido “*controvierten el orden establecido*” (Castells, 2004: 3). Algunos autores sitúan el foco de su análisis en la capacidad de llevar al plano de lo público la demanda (Schuster y Pereyra, 2001); otros abordan específicamente las denominadas “nuevas configuraciones políticas” (Vommaro, 2009) de los movimientos sociales, los cuales logran concretar, desde esta perspectiva, configuraciones políticas, subjetivas y productivas por fuera de las relaciones capitalistas (Merklen, 1991; Vommaro, 2004; Vázquez, 2008).

En este sentido, y abonando a la complejización de estos abordajes, son particularmente fértiles los estudios antropológicos acerca de la resistencia. Más allá de la especificidad de la problemática del trabajo, estos se tornan pertinentes en la conceptualización de la resistencia. Fundamentalmente surgen a partir de análisis de situaciones de colonización, y en contextos de descolonización de algunas regiones del mundo¹³. Peter Worsley (1957) en su análisis sobre los pueblos de Melanesia, realiza un gran aporte a la teoría de la resistencia, focalizando la lucha contra los regímenes coloniales y la articulación de las resistencias en un contexto de dominación (Wolf, 1982). Ya en un contexto post colonial, se destaca el trabajo de James Scott (1990), con su propuesta acerca del *continuum* de la resistencia. Plantea que la resistencia se gesta en los momentos de calma aparente, siendo estos momentos las armas más interesante que tienen “los débiles” para resistir al poder. Particularmente enfoca su mirada en las formas cotidianas de resistencia campesina. Lo interesante de este acercamiento tiene relación con posar la mirada en aspectos cotidianos de las formas de dominación y resistencia. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, el autor otorga un lugar central y desmesurado a aspectos sutiles, que no siempre representan prácticas concretas de resistencia, o de confrontación contra el poder. Dentro de esta línea de análisis, otros

¹³ En este marco, el francés Georges Balandier (1967), abordó el pasaje entre la colonización y descolonización. Para este autor, la antropología política, ya no podía ignorar la dinámica y el movimiento histórico que estaba transformando los sistemas institucionales en regiones como en África o Asia, para ello propuso modelos dinámicos que dieran cuenta de las profundas transformaciones que se van dando, al tiempo que puedan identificar las fuerzas que modifican estas estructuras.

autores como Keesing (1974) o Jean y John Comaroff (1991), intentaron abordar los fenómenos de la resistencia. Jean Comaroff abordando el caso de los pueblos tswana, se acerca a las posiciones de Scott cuando plantea que la verdadera disputa que desarrollan las clases subalternas se encuentra en ámbitos codificados que ocultan la resistencia.

Esta perspectiva aporta, a nuestro entender, al situar la mirada en situaciones cotidianas, las cuales pueden iluminar dimensiones de las prácticas de resistencia. No obstante, debemos tener especial cuidado de no perdernos en nuestro análisis, en las pequeñas sutilezas que entran en negociación en la dinámica social, las cuales en su mayoría no representan un desafío colectivo abierto al poder. En este sentido, a nuestro entender, autores como Scott ponen bajo la lupa prácticas como el disimulo, la deserción, la complacencia, el robo en pequeña escala, la ignorancia fingida, pequeños guiños en determinados momentos, etc., que no representan prácticas colectivas de resistencia. Como analizaremos en el desarrollo de la Tesis, nosotros diferenciamos entre prácticas de resistencias y prácticas de insubordinación. Las primeras definidas como prácticas que se suponen colectivas y organizadas, y las segundas refieren a aquellas prácticas que se plasman por fuera de la “normativa empresaria” pero que no representan un enfrentamiento abierto al poder. En todo caso, muchas de ellas, como analizaremos, se vinculan más con estrategias de supervivencia en el espacio del trabajo que a la organización y el enfrentamiento.

En esta línea argumental, en la década de los '60 y '70, período signado por una intensa actividad política y un generalizado crecimiento de movilizaciones y organizaciones obreras, se iniciaron una serie de trabajos que generaron aportes a la teoría de la resistencia. En los planteos de June Nash (1979), y su trabajo en las comunidades mineras de Oruro en Bolivia, encontramos un interesante análisis y utilización de las categorías de hegemonía y contrahegemonía, abordándolos como procesos históricos, dinámicos y contradictorios, haciendo foco en prácticas y experiencias colectivas de resistencia. Para su análisis, utiliza el concepto de *experiencia* de Thompson, ya que la autora formula que es a partir de la experiencia de estos grupos que se genera un sentido de identidad de comunidad y de clase. Desde esta perspectiva, y abonando a nuestro marco teórico, las prácticas de resistencia expresan acciones colectivas y organizadas, en articulación con organizaciones de trabajadores. La unificación del plano teórico con la praxis deviene de un proceso histórico que a partir de la

experiencia compartida se consolida y transforma en una concepción propia. Por lo tanto, este devenir transforma el sentido común, dentro de estrechos límites, en una concepción crítica. Una etnografía que aborda la problemática de la resistencia con un análisis complejo de la realidad, es el caso de Lagos (1994) y su trabajo de campo en la región de los valles centrales de Cochabamba, Bolivia. Su mirada con cierta influencia del abordaje de Nash, focaliza sobre los procesos de resistencia de las acciones colectivas de los pobladores de Tírarque. Lagos propone una interpretación más compleja de las formas de resistencia, que van, más allá de sus formas cotidianas, relacionando la cultura y la política con las transformaciones sociales, tomando en cuenta la problemática de clase y la relación entre la sociedad civil y el Estado.

Situando el foco en los aportes particulares que abordaron el caso de ex trabajadores de YPF resaltamos el trabajo de Svampa y Pereyra (2003) el cual nos aporta una perspectiva histórica de los procesos de lucha entablados a partir de los procesos de privatización y un abordaje comparativo de los distintos procesos desarrollados en la provincia de Neuquén (Cutral Có y Plaza Huincul) y las provincia de Salta (Tratagal, Gral. Mosconi). En este sentido, y como parte de algunos hallazgos realizados, hemos aportado a la comprensión de las prácticas de resistencia elaboradas por ex trabajadores de YPF, planteándonos algunas preguntas referentes a los alcances de las prácticas de resistencia de las organizaciones (Palermo, 2008a). De forma más focalizada retomamos los trabajos sobre la Unión de Trabajadores Desocupados de Mosconi (UTD) en los que se sistematiza la experiencia de resistencia llevada adelante en el territorio de Mosconi (Svampa, 2006; Korol, 2006; Agosto, 2006). Asimismo, sobre el mismo caso, Giarraca y Wahren (2005) reconstruyen los procesos de apropiación del territorio por parte del accionar de la UTD a partir de la centralidad del trabajo volcado hacia la comunidad local.

Para concluir, nuestra Tesis aporta al campo de las ciencias sociales del trabajo en general, pero en particular creemos que se torna relevante para el desarrollo de la antropología del trabajo. Si bien recuperamos y nos enriquecemos de otras disciplinas que han mirado las “fabricas” de forma sistemática, partimos de una perspectiva antropológica, la cual nos potencia al momento de otorgar centralidad en el análisis a las experiencias de un grupo social, en este caso los trabajadores de YPF. Lo desarrollado en la presente Tesis, nos obliga a nutrirnos de una perspectiva transdisciplinaria, la cual

sostiene el edificio teórico-conceptual sobre el cual se articulará la investigación.

- IV -

Aspectos metodológicos

La metodología y técnicas que sustentan nuestra Tesis de doctorado, recupera una perspectiva cualitativa, centrada en un enfoque etnográfico. Podemos decir que la “mirada” antropológica, fue en cierta forma inaugurada por Malinowski, en donde la investigación de campo se impone como elemento cualitativo en la construcción del objeto.

Desde nuestra perspectiva, el enfoque etnográfico, como concepción y construcción de conocimiento, aborda los hechos sociales desde una comprensión de la perspectiva del sujeto histórico social. En tal sentido, un investigador muy difícilmente pueda aprehender un proceso social sin comprender y dar cuenta de las estructuras subjetivas con que los sujetos actúan y dan sentido a su conducta (Guber, 2001). De esta forma, esta perspectiva, nos permite captar la diversidad de situaciones y prácticas encarnadas en los sujetos sociales (en tanto prácticas que implican representaciones respecto de las condiciones externas en las que dichos sujetos desarrollan su vida cotidiana). El enfoque etnográfico resulta una herramienta que contribuye al análisis, dado que implica un acceso particular a la realidad, que permite trabajar a nivel de la cotidianidad y la particularidad.

Sin embargo, solo con describir y dar cuenta de “*el punto de vista del nativo*”, como argumenta la corriente geertziana, no elaboraremos un análisis complejo de los hechos sociales. Es decir, en la medida en que el análisis no indague más allá de los relatos y prácticas y elabore un análisis de los distintos condicionantes, presiones, limitaciones que envuelven al sujeto, estaremos simplificando el potencial del análisis etnográfico. La percepción que un actor construye y elabora de su situación y el mundo que lo rodea, constituye para él su realidad, y no la “realidad objetiva” tal como trata de conocerla el investigador.

El proceso de construcción de conocimiento, no resulta desde nuestra perspectiva, a partir de la relación intersubjetiva entre el investigador y el investigado como

individuos relacionados. Por el contrario, el proceso de descubrimiento antropológico, tal como argumenta Peirano (1995), resulta del dialogo entre teoría acumulada y observación etnográfica. Sin embargo, el dialogo entre teoría y empírea no se da sin intermediaciones producidas por el investigador. Ir de lo particular a lo general a partir del análisis relacional y cotejo de datos, dar cuenta de los indicios descriptivos y explicativos propuestos por los sujetos, observar recurrencias en aquellos indicios y fundamentalmente la elaboración de conceptos e hipótesis a partir del trabajo de campo, abona a generar mediaciones entre la edificación conceptual y la empírea y evitar así saltos al vacío. Bajo este punto de vista, el trabajo de campo no comprueba hipótesis establecidas de antemano, sino que facilita la construcción de un cuerpo de hipótesis que son fruto de ese trabajo de campo, permitiendo el dialogo con nuestro marco teórico conceptual.

En tal sentido, en la investigación los datos no desembocan en la verificación de hipótesis, sino que muestran un mundo social. Como expresa Bertaux el objetivo de una investigación es *“elaborar poco a poco un cuerpo de hipótesis plausibles, un modelo basado en las observaciones”* (1997: 23), denso en descripciones y en donde el investigador, en dialogo con la disciplina, elabora una propuesta interpretativa.

Desde nuestra perspectiva, el trabajo de campo se establece como un proceso constitutivo de la investigación antropológica. La investigación depende, entre otras muchas cuestiones, de la historia de vida del investigador, de las elecciones teóricas, del contexto general e histórico y de las imprevistas situaciones que el trabajo de campo impone al investigador. Es por esto que en general, no hay cánones posibles o mejor dicho, un modelo ideal de trabajo de campo. Si quizás algunas rutinas posibles que se adquieren en ese particular aprendizaje que se construye, en cierta forma, de manera *in situ*. Sin embargo, si podemos decir, que en el proceso de trabajo de campo, el investigador se desplaza de su realidad cotidiana, suspende entre paréntesis sus propias experiencias, insertándose en una realidad social que no conoce, por el simple hecho de no ser un actor social en aquel territorio donde trabaja. Este extrañamiento real y metodológico, constituye una perspectiva importante para la desnaturalización de la rutina que desde las nociones de los actores se constituye como “lo dado”. Como plantea Lins Riveiro, *“El extrañamiento se revela una vez más como una experiencia subjetiva y objetiva del antropólogo. Por desconocer subjetivamente la conciencia*

práctica de los actores sociales sobre los cuales desarrolla su investigación, puede – con sus filtros subjetivos– percibirla objetivamente” (1989: 196).

El trabajo de campo fue realizado en distintos lugares donde se desarrolló la empresa YPF. Siendo la extensión territorial una de las características específicas de la conformación de YPF estatal, creímos que era de vital importancia hacer aprehensible esta especificidad que en gran parte constituyó un elemento central en las representaciones de los trabajadores petroleros. Es por esto que el trabajo de campo tuvo la característica de ser multisituado. Esto significa que se realizó un acceso al campo en distintos territorios donde se desarrolló la empresa, escogiendo aquellos lugares, que a nuestro entender, fueron y son significativos para analizar las experiencias obreras. En este sentido, realizamos trabajo de campo en la Refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires, en la Sede central de YPF en la calle Diagonal Norte de la Ciudad de Buenos Aires y en dos ciudades claves en el desarrollo petrolero como lo es Comodoro Rivadavia en la Provincia de Chubut y General Mosconi en la Provincia de Salta.

Para tales propósitos elaboramos un plan de trabajo que recuperó, en gran medida, el trabajo de campo llevado adelante en la tesis de licenciatura *“Cadenas de oro negro”*. Para nuestra tesis de licenciatura hemos situado el foco en los cambios en el proceso de trabajo en la Refinería La Plata de la provincia de Buenos Aires. En tal sentido, el trabajo de campo se llevó a cabo durante los años 2003 y 2004 en pos de nuestros objetivos de investigación. A partir de la elaboración de la Tesis doctoral, retomamos aquel trabajo de campo para un nuevo análisis a la luz del enriquecimiento de nuevas lecturas y nuevas preocupaciones. Este proceso resultó de sustancial importancia en la investigación.

La importancia de la Refinería La Plata reside en que constituyó uno de los pilares centrales del desarrollo de YPF estatal. A partir de su construcción en el año 1925 potenció el poder de refinación de la empresa estatal exponencialmente. Asimismo, en la actualidad, es a partir de la adquisición de la Refinería La Plata que Repsol YPF se posiciona como la empresa con mayor capacidad de refinación del país.

La elección de realizar trabajo de campo en la Sede central de YPF en la calle Diagonal Norte de la ciudad de Buenos Aires, se justifica a partir de la importancia que cobra el

análisis de las políticas empresarias en nuestra Tesis. Es allí donde se gestionan las políticas empresarias para el resto de todas las dependencias de YPF Repsol en Argentina. En la Sede de Diagonal Norte se re-interpretan las políticas motorizadas desde la sede central de la empresa multinacional Repsol en España, y luego se gestionan para el resto de las dependencias. Es en este sentido que el trabajo de campo en la sede central cobra una medular importancia.

Por último, el trabajo de campo en el sur, en la ciudad de Comodoro Rivadavia, y en el norte, en lo que se denominó Yacimiento Norte (General Mosconi y Campamento Vespucio) toma relevancia a partir de la importancia emblemática que aquellas regiones significaron para el desarrollo de la empresa estatal. Además, ambos territorios expresan en cierta forma fisonomías heterogéneas producto de la distancia que las separa. La ciudad de Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut fue la primera ciudad donde se descubre petróleo y es por esto que fue bautizada como la “ciudad del petróleo”. Allí se posibilitó el punta pie inicial para el desarrollo y consolidación de YPF en 1922. Yacimiento Norte, en la provincia de Salta, circunscribe a las ciudades de General Mosconi y Campamento Vespucio (la denominación de “Campamento” deviene de su constitución como campamento petrolero) también resultan dos ciudades paradigmáticas. Tanto General Mosconi como Vespucio se han convertido en bastiones centrales del desarrollo de YPF en el norte de la Argentina. Norte y sur, presentan características de enclave con recurrencias, pero a la vez, expresan particularidades propias de cada región¹⁴.

En el proceso de elaboración de la Tesis doctoral el trabajo de campo se dinamizó a partir de etapas de aproximación que revistieron cierta cronología. En una primera parte, durante el año 2006, se retomaron los contactos con trabajadores de la Refinería La Plata realizados durante el proceso de la tesis de licenciatura. En este sentido el trabajo de campo consistió en incursiones sistemáticas a la ciudad de La Plata pudiendo realizar entrevistas, observación y recopilación de fuentes secundarias. Además, hemos podido realizar incursiones en la Refinería con el objetivo de realizar observación, a partir de la modalidad de “visitas guiadas” por la empresa.

¹⁴ Particularmente la ciudad de General Mosconi, fue escenario del desarrollo de una agrupación de ex trabajadores de YPF, por fuera de las estructuras sindicales, que se conformó a la luz de la lucha contra la privatización, llevando el nombres de Unión de Trabajadores Desocupados (UTD)

Asimismo, y simultáneamente, comenzamos a realizar trabajo de campo en la Sede central de YPF en la calle Diagonal Norte de la ciudad de Buenos Aires. Realizar trabajo de campo en la Sede Central no resultó tarea fácil debido al estricto control que se ejerce desde la empresa. Sin embargo, a partir de un contacto clave hemos podido realizar entrevistas a trabajadores de mando medios y altos y fundamentalmente hemos llevado adelante un proceso de acercamiento a las actuales políticas de recursos humanos a través de entrevistas individuales, grupales y material de circulación interna de la empresa. Esta etapa del trabajo de campo fue central para “rastrear” la elaboración de políticas empresarias que luego fueron implementadas en las dependencias de Repsol YPF. Es decir, a partir del trabajo de campo realizado en la sede central y nuestra aproximación al lugar en donde se elaboran las políticas empresarias, hemos podido tener un acceso al “centro” donde se elaboran las políticas empresarias para todo el resto de las dependencias de Argentina.

Al mismo tiempo, durante esta etapa, comenzábamos a tener un acercamiento con ex trabajadores de YPF que se encontraban organizados en agrupaciones que disputaban el proceso de privatización de la empresa. En tal sentido, desarrollamos un intercambio con el Grupo Moreno, conformada en gran medida por ex trabajadores de distintas empresas privatizadas, donde uno de sus objetivos es la re-estatización de YPF, y en Ensenada con la Agrupación Mosconi. Aquí nos interesó analizar las continuidades y rupturas en las representaciones y prácticas sociales de los ex trabajadores en relación a su experiencia en la ex empresa estatal. Cabe remarcar que especialmente con la Grupo Moreno el vínculo que había comenzado en el 2006 continuó por diferentes caminos hasta la actualidad, aportando, desde nuestro rol como investigador, a su práctica política, habilitándonos a un intenso proceso de observación participante.

En una segunda etapa, a partir del los años 2008 y 2009 incorporamos el trabajo de campo en Comodoro Rivadavia y en Yacimiento Norte. Debido a las largas distancias de aquellos territorios y a que no tendríamos la posibilidad de regreso como sí podíamos tener con La Plata o en Buenos Aires Capital, el trabajo de campo fue meticulosamente planeado y pensado. Para tales motivos, y a partir del conocimiento generado en el caso de YPF y los contactos que se elaboraron aquí en Buenos Aires, pudimos contactarnos con trabajadores, ex trabajadores y referentes de organizaciones en el norte y el sur. Con

aquellos contactos previos hemos podido, dentro de los límites que imponen los imponderables propios del trabajo de campo, estructurar un plan que nos permitió aprovechar en su cabal complejidad aquellas incursiones. En ambas regiones llevamos a cabo estadias prolongadas en la realización de trabajo de campo.

En Comodoro Rivadavia hemos realizado una profunda descripción de los barrios de la ex petrolera estatal, los clubes, los hospitales, etc., intentando recomponer las políticas empresarias que desarrolló YPF en la esfera de la reproducción de los trabajadores “ypfeanos”. Este trabajo también fue realizado en Yacimiento Norte, provincia de Salta. En ambas ciudades se recuperó la memoria de los ex trabajadores, intentando reconstruir las experiencias obreras de los “ypfeanos” en su relación con la empresa.

Cabe aclarar que hemos tenido una vigilancia epistemológica en relación a las “idealizaciones del pasado”. La comprensión de las representaciones que los actores tienen sobre su pasado lejano constituye un objetivo al menos complejo. Esta precaución se debe al hecho de estar registrando experiencias de trabajadores que han transcurrido en el pasado. Sabemos que la memoria evoca un tiempo pasado pero que se despliega en un tiempo presente. Y como argumenta Henry Rousso, *“la memoria no es acumulativa, recordar es siempre olvidar algo, es desplazar la mirada retrospectiva y recomponer un paisaje distinto del pasado”* (2002: 88). En tal sentido, los relatos de los entrevistados, refieren tanto al “antes” como el “ahora”, interconectándose por continuas oposiciones o mismo por tiempos cristalizados que pareciera que no pertenecen ni al pasado ni al presente. Sin embargo, las representaciones idealizadas, cristalizadas de forma parcial, más que obturar la investigación la enriquecen, permitiendo la investigación sobre aquel pasado y a la vez sobre el presente. Algunas veces, el relato idealizado de un pasado “remoto estatal” esclarece un pasado más reciente vinculado a una experiencia de ruptura traumática producida por la privatización de YPF y la innegable comparación con la situación actual post privatización.

Si bien el trabajo de campo en ambas ciudades se pudo realizar sistemáticamente en relación a las descripciones territoriales, registro fotográfico, descripción de monumentos, relatos de ex trabajadores, acceso a material de circulación interna de la empresa, la observación dentro de YPF Repsol tuvo sus particularidades en cada caso.

Las investigaciones en espacios de trabajo siempre conllevan una complejidad en la dificultad del acceso dentro de la “fábrica”. Históricamente las investigaciones vinculadas al trabajo han colisionado con la imposibilidad de poder realizar observación directa. En este sentido, algunos investigadores se han empleado en las fábricas para acceder a aquella observación de primera mano¹⁵. Sin embargo, el carácter cerrado de la fábrica, dilema de toda investigación sobre la problemática del trabajo, no puede ser un obstáculo insalvable. Por el contrario, una flexibilidad metodológica nos abrió la entrada a la fábrica de diferentes formas: desde la reconstrucción a partir de los relatos de los trabajadores, la producción de material fotográfico por las inmediaciones de la fábrica, las visitas guiadas organizadas por la empresa, algunas visitas clandestinas posibilitadas por contactos claves, entrada vía el sindicato, etc.

Esta imposibilidad es lo que nos sucedió en General Mosconi, intentando acceder a las oficinas de la empresa, enfrentando una tajante negativa por parte de la dirección de recursos humanos. Sin embargo, a partir de una metodología flexible, este obstáculo no se constituyó en un impedimento a la investigación, sino que nos obligó a utilizar otras estrategias para el desarrollo del trabajo de campo, las cuales abrieron otro espectro en la investigación.

En Comodoro Rivadavia la experiencia fue totalmente distinta, pudiendo a través de un trabajador que adoptó el rol de informante clave, tener un acceso casi irrestricto a las oficinas de Repsol YPF y a las áreas de extracción y refinación del petróleo. Hemos realizado entrevistas *in situ* y observar la implementación de una nueva política empresaria que habíamos registrado en la etapa de trabajo de campo en la sede central de Diagonal Norte. Asimismo hemos presenciado el trabajo de extracción de petróleo en los cerros de Comodoro Rivadavia con la posibilidad de realizar entrevistas en el campo.

El trabajo de campo multisituado nos permitió comprender en su real dimensión ese modelo de desarrollo que fue YPF y el sentido de lo nacional que revistió en cada lugar donde se emplazó la empresa con especificidades y generalidades. Además dimos cuenta de la ruptura que el proceso de privatización imprimió en aquellas ciudades

¹⁵ Tal es el caso de la brillante etnografía e investigación titulada “De cadenas y de hombres” de Robert Linhart.

donde el trabajo petrolero era el dinamizador de la economía regional.

En nuestro trabajo de campo hemos realizado distintas técnicas de aproximación a los procesos sociales:

- 1 Observación participante, a través de estadias prolongadas, en distintos espacios de interacción social, a partir de una guía de observación y la elaboración de un registro de campo.
- 2 Entrevistas en profundidad: se realizaron entrevistas abiertas a partir de guías temáticas dirigidas a recuperar material espontáneo que resulte de la interacción con el entrevistado en donde aquel pueda incluir temas, percepciones y valoraciones propias. Las entrevistas fueron extensas, y pudieron ser grabadas. Asimismo, y en algunos casos un mismo informante calificado pudo ser entrevistado en más de una ocasión. Todos los fragmentos de entrevistas que fueron transcritos en la Tesis carecen de nombres, indicando sólo aquellos datos que suponemos pertinentes para el análisis y el año en que fue realizada la entrevista. Sólo en unos pocos casos indicamos el nombre debido a que pertenecen a dirigentes de organizaciones que son de público conocimiento. Desde este punto de vista corresponde tomar fuertes recaudos en lo escrito para no poner en ningún tipo de riesgo la fuente de trabajo de los entrevistados. Las citas extraídas de las entrevistas están entre comillas y en cursiva.
- 3 Las entrevistas se realizaron a trabajadores operarios y trabajadores con responsabilidad de mando medio y alto. También se realizaron entrevistas a ex trabajadores que experimentaron el proceso de privatización. Asimismo se realizaron entrevistas a ex trabajadores organizados en experiencias de luchas. También accedimos a entrevistas a dirigentes sindicales del SUPeH de las filiales de La Plata, Ensenada, Comodoro Rivadavia y la Federación SUPeH. Las entrevistas fueron realizadas de forma individual como también grupales. También se entrevistaron familiares de ex trabajadores de YPF.
- 4 Elaboración de relatos de vida. El relato de vida es una parte de una realidad totalizadora y dinámica, que entrelaza otras experiencias tanto colectivas como

individuales. En este sentido se trata de encontrar las vinculaciones entre la comunidad y la empresa.

- 5 Se elaboraron papers para ser discutidos con los sujetos de la investigación, destinados a enriquecer el proceso de interpretación.
- 6 Se relevaron fuentes secundarias: Así pudimos dar cuenta de la evolución y la historia de YPF, a fin de incorporar y enmarcar nuestro análisis reconstruyendo el contexto socio-político e histórico en el que se desarrolló nuestra investigación. Esto último nos permitió contextualizar nuestro proceso de campo. Realizamos un relevamiento de fuentes secundarias sobre los siguientes materiales: publicaciones oficiales; archivos leyes laborales; relevamiento hemerográfico.
- 7 Elaboración de organigramas de la empresa.
- 8 Material fotográfico y videos producidos en el propio trabajo de campo. Cabe resaltar que la utilización de técnicas audiovisuales fue de gran importancia al momento del análisis. El registro fotográfico nos permitió realizar una descripción pormenorizada en el trabajo de campo, tanto de los barrios, las ciudades en su conjunto, etc.

Fuentes Secundarias utilizadas:

- Documentación producida por la Gerencia de Recursos Humanos/ relaciones laborales:
 - Anuarios Estadísticos de los años 1980, 81, 82, 84, 86
 - Revista Comunicación YPF número 287 de Marzo de 1991 y número 328 de agosto de 1994
 - Revista Petrotecnia del Instituto Argentino del Petróleo.
 - Boletín de Informaciones Petroleras (BIP), del número 26 al 42
 - Planes y programas de capacitación y desarrollo profesional
 - Evaluaciones de desempeño
 - Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, año 2005
 - Organigramas

- Estructuras de cargos: fundamentos conceptuales y descripción de puestos y tareas
 - Comunicaciones internas
 - Publicaciones internas
 - Informe de Responsabilidad Corporativa 2005
 - Revista CONECTA número 19, 20, 21 y 22.
- Documentación producida por sindicatos
 - Comunicación del sindicato SUPE/SUPeH
 - Información estadística generada por la empresa: empleo; movimiento de personal, evolución histórica de facturaciones y pedidos; evolución histórica de inversiones en capacitación.
 - Memoria y Balance General de YPF.
 - Convenios colectivos de trabajo (CCT).
 - Convenio colectivo número 23/75 “E”. Celebrado por la Federación Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE) y la empresa YPF Sociedad del Estado.
 - Convenio colectivo número 30/90 “E”. Celebrado por la Federación Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE) y la empresa YPF Sociedad Anónima
 - Convenio colectivo número 90/93 “E”. Celebrado por la Federación Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE) y la empresa YPF Sociedad Anónima
 - Convenio colectivo número 223/97 “E”. Celebrado por la Federación Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE) y la empresa YPF Sociedad Anónima
 - Convenio colectivo número 450/01 “E”. Celebrado por la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) y la empresa YPF Sociedad Anónima
 - Convenio colectivo número 73/05 “E”. Celebrado por la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) y la empresa YPF Sociedad Anónima
 - Convenio colectivo número 868/07 “E”. Celebrado por la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) y la empresa YPF Sociedad Anónima

-Convenio colectivo número 506/02 “E”. Celebrado por la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) y el emprendimiento Mediacaña.

-Convenio colectivo número 326/98 “E”. Celebrado por la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) y el emprendimiento Petal.

- Fuentes periodísticas

Revista Somos del 1/4/1977

Revista Somos del 23/03/1979

Revista Somos del 28/10/1987,

Diario Ámbito Financiero del 3/6/1987

Diario Ámbito Financiero del 10/4/1992.

Diario Crónica de Comodoro Rivadavia del 6/6/1991.

Página 12 del 5/2/2008

Página 12 del 10/2/2009

Clarín del 28/02/91

- Legales

Ley de Asociaciones Profesionales decreto 23.852 dictado de 1945

Ley de Reforma del Estado 23.969

Ley número 24.145 denominada “*Federalización de Hidrocarburos. Transformación Empresarial y Privatización del Capital de YPF Sociedad Anónima. Privatización de Activos y Acciones de YPF S.A.*”.

Ley 25.471, referente a la ampliación del Programa de Propiedad Participada.

Decretos de desregulación petrolera 1.055/89; 1.212/89; 1.589/89

Decreto número 1055 firmado el 10 de octubre de 1989.

Decreto número 1212 firmado el 8 de noviembre de 1989.

Decreto número 1216 firmado el 26 de junio 1990.

Decreto número 1589 firmado el 27 de diciembre de 1989. (Publicado en el boletín oficial del 04/01/1990)

Decreto número 2.778/90 firmado el 31 de diciembre de 1990, denominado “Plan de Transformación Global”.

Nuestra investigación realiza un abordaje tradicionalmente desarrollado por la antropología social en relación al estudio de un grupo social determinado: en este caso los trabajadores de la empresa YPF. A partir del recorrido de este análisis, abordamos la conformación del orden sociolaboral constituido a partir de la empresa estatal YPF, en virtud de iluminar las propias prácticas sociales y representaciones de los trabajadores insertas en una profunda relación de dependencia con la petrolera estatal. Luego analizamos el proceso de ruptura a partir de la privatización, y las experiencias traumáticas de los trabajadores a partir de la pérdida del trabajo. Y por último, realizamos un análisis de la consolidación del nuevo orden post privatización y las continuidades y rupturas de las experiencias del colectivo de trabajo en un contexto de reorganización de las relaciones de dominación.

Para tales propósitos la Tesis en su conjunto se divide en tres grandes partes con tres capítulos las dos primeras partes y dos capítulos la tercera parte:

En la primera parte, denominada *Comunidad de Fábrica*, analizamos la experiencia de los trabajadores petroleros y su desarrollo en una empresa productora de un bien estratégico, como lo es el petróleo, su característica particular de ser propiedad del Estado argentino y los sentidos de nacionalismo que marcaron de forma profunda el oficio del petrolero. Este tridente, tanto su vínculo estratégico así como su carácter estatal y nacional, serán elementos claves para comprender las experiencias de los trabajadores insertos en el modelo de explotación de YPF, y sus prácticas de resistencias durante y posteriormente a su privatización.

Pertenecer a YPF, significaba para sus trabajadores una adscripción particular que se expresó en la autodenominación de “*ypefeanos*”, la cual no solo alcanzó a sus trabajadores, sino que se situó profundamente en el interior de las familias, constituyendo un sentimiento de pertenencia a la empresa consolidando así la “*familia ypefeana*”. Esa forma de encarnación simbólica, concreta y material al mismo tiempo, tuvo en las políticas empresarias de YPF estatal una usina de producción del “*mundo*” “*ypefeano*”. Estas políticas desbordaron el espacio de trabajo, organizando la vida cotidiana de los trabajadores fuera de la fábrica. De esta manera, se replicaron las bases

de un proceso hegemónico que implicó diversas formas de intervención empresaria en el ámbito de la “reproducción de la fuerza de trabajo”. Es decir, el control y el disciplinamiento se ejercían desde la fábrica hasta la vida privada de los trabajadores, siendo la “*familia ypefeana*” una institución central en ese proceso hegemónico.

El tal sentido, en esta primera parte, indagamos la configuración interna de las relaciones sociales, sus tensiones, los procesos de reproducción y la dinámica de las experiencias de clase bajo la órbita del “Estado empresario”

En la segunda parte de la Tesis, denominada **La Ruptura**, abordamos el proceso de privatización y desestructuración de la empresa estatal y sus implicancias en las experiencias de los trabajadores. La modernización del Estado, y su contracara, la modernización empresarial fueron aspectos nodales de las racionalizaciones que alcanzaron no sólo a las empresas privatizadas sino a los ámbitos laborales en general, abrevando en una nueva matriz de disciplinamiento en la gestión del trabajo.

La implementación de la política privatista significó un duro embate para los trabajadores “*ypefeanos*” que debieron atravesar sofisticadas políticas de exclusión y un proceso de modernización empresarial, el cual realizó una metamorfosis en las formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo desmoronando las bases sobre las cuales se sustentaron la *comunidad de fábrica*. Esto significó una total desarticulación del colectivo de trabajo “*ypefeano*” y la consolidación de experiencias traumáticas, no sólo por la pérdida del trabajo, sino por la ruptura de un universo que otorgaba significado a las experiencias obreras. Sin embargo, las voces de los ex trabajadores de YPF no se hicieron esperar, generando organización y resistencia contra el embate neoliberal.

Por último, en la tercera parte, denominada el **Nuevo Orden**, analizamos el escenario sociolaboral post privatización. En este contexto, abordamos la estrategia corporativa de externalización de la fuerza de trabajo y la configuración de nuevos *modelos identificadorios*, dando lugar a la conformación de un colectivo de trabajo en donde lo que prevalece es una profunda fragmentación e individualización de las relaciones laborales. Estas nuevas políticas empresarias se nutren principalmente de los sentidos más nodales del paradigma pos-fordista. En este marco, se diseñan programas de recursos humanos delineando mecanismos de control y disciplinamiento laboral,

constituyendo una nueva “gestión del trabajo”, aunque con claras continuidades.

No obstante, cabe señalar, que la aplicación de las reformas neoliberales en la ex empresa estatal YPF no se impusieron sin múltiples acciones de resistencia organizadas en torno a la defensa del trabajo o mismo a partir de la re-estatización /nacionalización. Las resistencias dinamizadas a partir de la racionalización sistemática de trabajadores significaron, no sólo la lucha por conservar el empleo, sino también, los valores y sentidos prefigurados a partir de la *comunidad de fábrica*. En este sentido, estas organizaciones con sus especificidades, recuperan en su accionar elementos que han constituido la *comunidad fábrica*, elaborando continuidades de aquellas experiencias obreras, re-significadas en un contexto pos privatización.

PRIMERA PARTE
LA COMUNIDAD DE FÁBRICA

Dotación total de personal de YPF desde el año 1922 a 1994

Año	Cantidad de agentes	Año	Cantidad de agentes
1922	2.125	1958	38.090
1923	2.168	1959	36.779
1924	3.507	1960	37.282
1925	4.135	1961	37.319
1926	4.695	1962	36.854
1927	4.991	1963	36.221
1928	5.847	1964	38.420
1929	6.334	1965	40.542
1930	6.795	1966	40.779
1931	6.971	1967	39.170
1932	7.418	1968	35.116
1933	8.676	1969	34.160
1934	8.535	1970	33.615
1935	8.536	1971	35.841
1936	9.341	1972	37.474
1937	9.074	1973	39.630
1938	8.947	1974	43.605
1939	13.427	1975	50.555
1940	15.956	1976	48.783
1941	16.026	1977	43.488
1942	18.403	1978	37.623
1943	20.477	1979	35.521
1944	21.872	1980	33.602
1945	23.171	1981	32.265
1946	22.297	1982	31.363
1947	23.249	1983	32.772
1948	25.840	1984	33.725
1949	25.960	1985	32.455
1950	25.781	1986	32.488
1951	26.759	1987	34.870
1952	32.604	1988	35.673
1953	33.998	1989	37.046
1954	35.138	1990	36.935
1955	33.576	1991	23.404
1956	34.404	1992	13.225
1957	35.589	1993	7.514
		1994	5.839

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario Estadístico de YPF y Memoria y Balance

En esta primera parte de la Tesis abordamos la conformación de las experiencias obreras en la empresa YPF situando la mirada en el período estatal de la empresa. En tal sentido, analizamos la creación de YPF y el devenir histórico de las experiencias de los trabajadores petroleros en el marco de la consolidación de la *comunidad de fábrica* (Palermo, Soul, 2009).

La formación de la *experiencia* del colectivo de trabajo de la empresa YPF estatal se sustenta en un proceso “epocal” que explica en gran medida también el desarrollo de otros colectivos de trabajo de empresas estatales. A la vez expresa un proceso particular propio de los trabajadores de la empresa YPF. Es decir, el caso analizado da cuenta de un proceso paradigmático que arroja luz en gran medida sobre el devenir de las experiencias obreras en Argentina en un momento histórico situado que se vincula con la creación de empresas estatales de producción estratégica¹⁶.

En este sentido, las *experiencias* del colectivo de trabajo de YPF se desarrollaron dentro de un proceso hegemónico particular dinamizado a partir de la conformación del orden sociolaboral denominado *comunidad de fábrica*. Este orden entró condiciones objetivas y subjetivas, aportando el andamiaje fundamental para dar base de sustento y consolidación al orden empresarial. (Burawoy, 1979).

Las *prácticas corporativas empresarias* de la *comunidad de fábrica* dieron cuenta de un férreo control ejercido desde la administración de YPF, las cuales no solo se situaron en el espacio de la producción, sino que se “incrustaron” en la estructura cotidiana de los trabajadores, casi en todos sus intersticios. De este modo, el orden sociolaboral se recreaba enlazando el espacio de la producción y reproducción, trazando una perspectiva de largo plazo para los trabajadores, que en general contenía a más de una generación entre padres e hijos. En el “dentro de la fábrica” desplegó una disciplina de trabajo con un fuerte componente jerárquico y un profundo control sobre la fuerza de trabajo, imprimiendo un particular desenvolvimiento a las relaciones laborales. En el ámbito “fuera de la fábrica” la empresa motorizó una activa política de intervención a

¹⁶ Aquí nos referimos a la conformación de sectores industriales caracterizados como estratégicos para el desarrollo de la producción que, en el contexto de la acumulación de capital por sustitución de importaciones, fueron los motores de la expansión del entramado industrial. Asimismo, el petróleo junto con el acero, se constituyen en sectores estratégicos considerados fundamentales en la provisión de materias primas e insumos para la industria bélica.

través de instituciones que asistieron gran parte de la vida de los trabajadores, como viviendas, barrios, recreación, ocio, educación, salud, etc. Estas variadas instituciones implicaron al conjunto de los trabajadores en redes de sociabilidad que tenían en la pertenencia a la empresa su referencia central. De esta manera, los trabajadores de YPF, autodenominados “*ypefeanos*”, se diferenciaron profundamente de otros colectivos de trabajo de otras empresas y de las comunidades locales, singularizándose como grupo específico y generando una fractura que en gran medida conformó dos mundos sociales separados por barreras imaginarias, pero tan concretas que estructuraron el desenvolvimiento de la vida real. La categoría de “*ypefeano*” es un constructo abierto, dinámico, ambiguo, cambiante que expresa un modelo identificatorio en un momento histórico-espacial determinado, en cierto punto totalizador, aunque al mismo tiempo nunca concluido.

A nivel societal, este proceso se consolidó en el contexto histórico de dominación capitalista de Estado (Miliband, 1968) estructurado en un proyecto de acumulación de capital, centrado en el desarrollo industrial sustitutivo de importaciones y en la ampliación del mercado interno. En gran medida, y a partir de la crisis capitalista de 1930, este proceso fue la manifestación particular de las políticas keynesianas en los países de capitalismo *periférico*¹⁷, y la expresión de políticas estatales particulares en la estructura productiva.

En relación a este contexto, las *políticas corporativas empresarias* dinamizaron en la “fábrica” una potente ideología estatista y un fuerte sentido de lo “nacional”, siendo aspectos particulares de las experiencias de los colectivos de trabajo de la empresa estatal YPF. Estos valores edificados desde las políticas empresarias contribuyeron a la consolidación de un *modelo identificatorio* que se sintetizó en la autoadscripción “*ypefeana*”.

En este contexto, el orden de la *comunidad de fábrica* como proceso dinamizado desde las *prácticas corporativas empresarias* y enriquecido a la luz de las prácticas sociales

¹⁷ Mabel Thwaites Rey (2005) rescata las nociones de *centro* y *periferia* para referirse a la emergencia de las políticas keynesianas y sus múltiples manifestaciones a partir de mediados del siglo XX. Es decir, los Estados podrán ser más ricos o más pobres y sus relaciones de poder claramente asimétricas, dirá la autora, sin embargo, el desarrollo del capitalismo como sistema global integra de forma diferenciada tanto al centro como a la periferia, en un todo en el mercado mundial. En esta perspectiva las políticas keynesianas se desarrollaron en los países periféricos de manera diferenciadas a los países centrales.

de los “*ypefeanos*” como sujetos activos, invisibilizó las relaciones de dominación en las experiencias de los trabajadores teniendo como consecuencia el desplazamiento del conflicto capital-trabajo. La categoría *comunidad de fábrica* presupone la referencia a relaciones no conflictivas, cohesionadas socialmente, armónicas y no mediadas por un lucro mercantil, que a la luz de la potente identificación de los trabajadores con la empresa contenía la conflictividad dentro del colectivo de trabajo. Aunque como analizaremos, a pesar de aquella potente identificación sintetizada en la autodenominación de “*ypefeanos*”, la conflictividad dentro de la *comunidad de fábrica* se encarna en expresiones concretas. Sin embargo, la reconstrucción de las relaciones en términos de *comunidad de fábrica*, implicó el desplazamiento de las tensiones entre trabajadores y políticas empresarias, conformando un particular colectivo de trabajadores.

Esta primera parte de la Tesis se estructura en tres capítulos, los cuales sitúan el foco en el período estatal de las *experiencias* de los trabajadores de YPF insertas en el orden de la *comunidad de fábrica*. El primer capítulo denominado “***Petróleo, industria y nación: la consolidación de las experiencias de los petroleros estatales***”, analizamos la conformación de la petrolera estatal, con el propósito de dar cuenta de los sentidos que forjaron las experiencias de los petroleros estatales. Es decir, se torna central para el análisis la triada de sentidos encadenados en el “nacionalismo”, el “industrialismo” y el “carácter estatal”, los cuales forjaron profundamente la experiencia de los petroleros. En este contexto las relaciones sociales de los trabajadores, se desarrollaron como parte de un entramado político-ideológico atravesado por un discurso “estatista” y “nacionalista” que imprimió profundas marcas en la experiencias del colectivo de trabajo, entramando sentidos y valores que postulaban la centralidad del Estado, construido como sinónimo del desarrollo de la “nación”. En este contexto, el trabajo se asoció al desarrollo nacional, se constituyó como principio de integración social en contraposición al mercado.

En el segundo capítulo denominado “***Fisonomías “ypefeanas”: el sur y el norte***”, tratamos uno de los corolarios centrales que hacen a la constitución de las experiencias de los trabajadores de YPF: la presencia de las políticas de la empresa en todos los espacios de la vida cotidiana de los “*ypefeanos*”. Elaboraremos un cuadro de las diferentes formas que adquiere este proceso, analizando la profunda segregación entre la

comunidad local y los petroleros estatales, y analizamos las variadas instituciones destinadas a satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias, como la salud, la educación, las formas de recreación, las viviendas, etc. Por último, abordamos lo hemos denominado como las segregaciones jerarquizadas, relacionadas a las marcas en la esfera de la reproducción producto de un colectivo de trabajo altamente segmentado. En este capítulo situamos el análisis en las ciudades de Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut y General Mosconi en la provincia de Salta.

Y por último, "*Dentro de la fábrica*" es el tercer y último capítulo de esta primera parte, en el cual se profundiza el análisis del orden productivo y las relaciones de trabajo de la empresa YPF estatal. En este análisis cobra sentido gran parte de lo que se expresó en el segundo capítulo, debido a que el control y la disciplina al interior de la fábrica desborda el espacio del trabajo y se inserta en los espacios cotidianos de los trabajadores y sus familias. El orden productivo en YPF imprime un potente sistema de autoridad jerárquico realizando una separación tajante entre los trabajadores con responsabilidad de mando y los operarios. Asimismo, se implementa una profunda separación entre el trabajo de concepción y de ejecución constituyendo una importante división del trabajo. El trabajo en YPF forjó en gran medida al colectivo obrero, conformando un específico carácter del petrolero, a la vez que se situó a la familia en un rol central en relación con la producción.

En el desarrollo de los tres capítulos compondremos los elementos que conformaron el orden de la *comunidad de fábrica*, realizando el esfuerzo por comprender las estructuras subjetivas con que los sujetos sociales, en este caso los trabajadores, desenvuelven su vida y otorgan sentido a sus prácticas cotidianas, pero intentando indagar en los distintos condicionantes que circundan al sujeto. Lo que nos interesa es desnaturalizar la praxis fetichizada en el contexto de YPF estatal.

Un paso inicial para comprender el devenir de las *experiencias* del colectivo de trabajo que se conformó en YPF, es re-construir la historia de la conformación y desarrollo de la empresa estatal. Historia que solo nos interesa reconstruir a partir del análisis de los valores que nutrieron "*una concepción del mundo no propia*" (Gramsci, 1992: 367) y particular que forjaron prácticas sociales e interpretaciones en las experiencias "*ypefeanas*".

Capítulo I

PETRÓLEO, INDUSTRIA Y NACIÓN: LA CONSOLIDACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LOS PETROLEROS ESTATALES

El “nacionalismo”, el “industrialismo” y la “estatalidad” de la empresa elaboraron una triada que penetró profundamente en el “*sentido común*” de los petroleros estatales. Esta triada se cimentó desde la constitución del proyecto político que tenía a la empresa YPF como punta de lanza del desarrollo industrial, motorizado desde facciones del ejército, en donde la figura del General Mosconi sintetizó aquellas ideas.

Con el gobierno peronista de 1945 se abre una nueva etapa, donde se da un nuevo impulso a las nociones sustentadas en lo “nacional”, “estatal” e “industrial”, reconfigurándolas a la luz de la organización del movimiento obrero. A partir de la llegada del peronismo al gobierno se imprime una profunda transformación en las experiencias obreras en general y en particular en los petroleros estatales. Es en este período que surge el Sindicato Unidos Petroleros del Estado (SUPE) con una clara identificación peronista.

Este proceso consolidó un proyecto político, en donde las ideas de “lo nacional”, “lo estatal” y “lo industrial” expresaron una codificación explícita con la intencionalidad de dar forma a un colectivo de trabajo. Para ello desde las *prácticas corporativas empresarias* de montó una potente “agencia simbólica” en los territorios donde se desarrolló la empresa, siendo su materialización más explícita los innumerables monumentos construidos a los trabajadores de YPF.

En este contexto, se conformó un colectivo obrero con una fuerte identificación con YPF, en donde la triada de valores dinamizados desde la empresa, configuraron un perfil de trabajador con un potente orgullo al trabajo petrolero, siendo la petrolera estatal una empresa “sentida como propia”.

Nacionalistas, industrialistas y estatistas: el comienzo de YPF

A partir del 13 de diciembre de 1907, fecha en que se descubre el primer pozo de petróleo en Argentina¹⁸, y en un contexto dividido por acusaciones entre “nacionalistas”

¹⁸ A pesar de los relatos que designan a este descubrimiento como un hecho casual, el descubrimiento del petróleo en Argentina remite a un proceso político con clara intencionalidad de consolidar los primeros

y “entreguistas”¹⁹, comienza a tomar forma la idea de construcción de una petrolera estatal. La propiedad de los recursos hidrocarbúricos en Argentina motivó profundos debates sobre el rol del Estado y el lugar de los capitales privados, fundamentalmente de la poderosa empresa norteamericana Standard Oil²⁰.

A finales de la década del '20, las posiciones sobre la explotación del petróleo no eran homogéneas dentro de los sectores dominantes, dividiéndose básicamente en dos grandes modelos: antiindustrialistas, agroexportadores, por un lado, e industrialista y estatistas, por el otro. Aunque este último sector tenía menos peso en el manejo de los principales resortes del Estado, en relación al poder de los sectores más conservadores y agroexportadores, no dejó de imprimir su influencia. A partir de entonces, la historia de los hidrocarburos en la Argentina se debatirá entre la idea de soberanía nacional u otorgar el control al sector privado.

Detrás de la idea de un Estado “empresario”, como propietario, operador y regulador del sistema energético en Argentina, se encontraba una facción del Ejército con claras perspectivas industrialistas y nacionalistas (Rouquié, 1986; Potash, 1941). Esta facción, en su mayoría ingenieros militares, dieron cuenta en sus contactos con países industrializados, de la dependencia de la Argentina en materia de tecnologías y estrategia bélica. Alain Rouquié (1986) analiza como esta vocación industrialista y nacionalista de una parte del Ejército se fundaba en lo que algunos medios militares llamaron las “dependencias críticas”. Es decir, desde estos sectores, con una fuerte influencia en las políticas estatales, tanto en los gobiernos de Yrigoyen (1916-1922 y 1928-1930) como en el de Alvear (1922-1928), marcaban la fragilidad de la Argentina ante una potencial situación de guerra. En tal sentido, se propugnaba por la creación de industrias estratégicas que asegurasen la autonomía en la defensa nacional. Brasil y Chile eran los posibles enemigos en un potencial conflicto de guerra. Es en este sentido que, en sectores del ejército, comienza a tomar relevancia la idea de “nación en armas”, repensando a toda la sociedad argentina en función de un potencial conflicto bélico.

pasos en la explotación de un recurso estratégico. La campaña realizada en Comodoro Rivadavia, que concluye el 13 de diciembre de 1907 con el primer pozo de petróleo, estuvo dirigida por el ingeniero Hermitte, expresando el corolario de una tarea científico-técnica.

¹⁹ La Argentina debatía la relación de dependencia respecto de países como Inglaterra y posteriormente EEUU. En esta tensión, aquellos con ideas cercanas a estrechar un férreo lazo con aquellas potencias eran señalados como “entreguistas”

²⁰ Actualmente se la conoce con el nombre de Esso

Cabe remarcar que no fue casual que este impulso se diera a partir del Gobierno de Yrigoyen, quien en cierta parte expresó los intereses de distintos sectores sociales en detrimento de los sectores conservadores vinculados a la agroexportación y en un contexto que permitió cierta maleabilidad de la dependencia de Inglaterra producto de la Primera Guerra Mundial. El entonces subdirector de la Dirección General de Arsenales, el coronel Enrique Mosconi, comenzaba a elaborar planes para el desarrollo del entramado productivo, fundamentalmente a través de la intervención de empresas estatales. La presión por parte de estos actores, de gran fuerza gravitacional en la política-económica Argentina, comenzaba a tener los primeros ecos en la primera presidencia de Yrigoyen. La idea de desarrollar la fabricación de elementos de guerra y la explotación hidrocarburífera comenzaba a estar en la primera plana de los debates entre los yrigoyenistas.

A principios de la presidencia de Alvear comienza a destacarse por sus cualidades organizativas y administrativas el ingeniero militar y coronel del Ejército Enrique Mosconi. Como figura militar, de esas facciones oficiales con vocación industrialista y nacionalista, altamente profesionalizados, simbolizaba de forma más concreta las ideas que se sustentaban detrás de aquellos oficiales. El 19 de octubre de 1922 el presidente Alvear nombra a Mosconi director general de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), comenzando con la explotación del primer yacimiento de petróleo en Comodoro Rivadavia. Se crea de este modo la primera empresa estatal de Latinoamérica, con operarios que Mosconi había formado²¹ para que pudieran hacerse cargo del desarrollo de la empresa.

En poco tiempo, Mosconi obtiene del poder ejecutivo el decreto que autorizaba la construcción de la destilería La Plata en la provincia de Buenos Aires. El proyecto de construcción de la destilería de La Plata constituía el más sólido pilar de YPF que le permitiría competir con los capitales privados, hasta avanzar en la sanción de leyes de monopolio petrolero nacional. Resultaba urgente la adquisición y montaje de una planta de topping²² para elaborar toda la producción²³. De esta forma la Refinería La Plata

²¹ En 1917, Mosconi reorganiza la Escuela de Armeros Militares y la transforma en Escuela de Mecánica, para formar operarios de las futuras empresas, especialmente vinculados al petróleo.

²² Es un proceso de destilación que se realiza a una presión llamada "atmosférica". Se utiliza para extraer los hidrocarburos presentes de forma natural en el crudo, sin afectar a la estructura molecular de los

pasaba a ser la más importante en Sudamérica, no sólo por su tecnología, sino también por sus niveles de producción.

Entre los sectores militares, Mosconi comenzaba a sintetizar las ideas de independencia económica y la de soberanía nacional. A través de sus diversos escritos, propagaba y defendía la existencia de la petrolera estatal y la propiedad de las riquezas del subsuelo por parte de la nación y la idea del petróleo como bien estratégico:

“Con la experiencia ocurrida en otros países, debemos desde ya prevenirnos para evitar futuras perturbaciones en nuestro futuro económico, y hasta en nuestra política internacional, pues la importancia del petróleo para la industria y las ventajas que implica su posesión dan un claro motivo a la luchas entabladas en los últimos tiempos entre las más poderosas naciones por la propiedad de los yacimientos petrolíferos del mundo” (Extracto de discurso de Mosconi en Salas, 2007).

A la vez, se comenzaba a marcar la importancia del petróleo en cuestiones de litigios bélicos:

“Prácticamente no ha habido en este siglo guerra en el continente americano cuyo oculto motivo no hubiera sido el petróleo.” (General Enrique Mosconi, 1911)

Asimismo, Mosconi emprendió una lucha personal contra los capitales privados que pugnaban por la explotación del petróleo, particularmente con la petrolera norteamericana fundada por los Rockefeller, la Standard Oil. En una carta escrita por Mosconi nos da una cierta idea de las dimensiones que adquiere el litigio con la petrolera privada norteamericana:

componentes. Una planta de topping obtiene gas de refinería, gas licuado, nafta ligera, nafta pesada, keroseno, etc.

²³ El 14 de enero de 1925 se iniciaron las obras de construcción de la destilería, que fue inaugurada el 23 de diciembre de 1925, elaborándose los primeros litros de nafta fiscal. La compañía constructora fue la Bethlehem, que entregó la planta en funcionamiento a manos del Estado seis meses después de su inauguración, terminando la instalación completa del establecimiento, con todos los edificios y dependencias el 1 de agosto de 1926. El 14 de junio de 1928, se firmó el contrato con la Bethlehem Steel Co. por la provisión, el montaje y la entrega de la planta de cracking combinada, logrando así mayor refinamiento del petróleo.

“Obtenida la nacionalización [hablando de los pozos de petróleo], habremos puesto una vaya infranqueable a los avances de empresas que como la Standard Oil Co., en el norte, inicia y consolida sus conocidos sistemas de penetración, y amenaza perturbar nuestro futuro económico y por consecuencia, nuestra situación política”. (Carta de Mosconi dirigida a Ricardo Rojas)

Los militares lejos de despolitizarse toman partido y los ecos de Mosconi convencen a otros oficiales sobre la lucha entablada contra las compañías extranjeras. El problema de petróleo se sitúa dentro de la opinión militar en una de las mayores preocupaciones. El General Alonso Baldrich, ingeniero civil, comienza a realizar acusaciones contra la Standar Oil y su accionar en la Provincia de Salta, aludiendo que su desarrollo *“ahoga [la] independencia económica”*²⁴ de la Argentina.

El desarrollo de YPF creó profundos reflejos ideológicos, dividiendo a los sectores dominantes entre *“nacionalistas”* y *“extranjerizadores”*, *“independentistas”* y *“entreguistas”*, *“desarrollistas”* y *“conservadores”*.

En este contexto, los valores vinculados al *“nacionalismo”* y el interés de que estos valores formaran parte del colectivo de trabajo de YPF, confrontó con la conformación de los primeros trabajadores de la estatal YPF. El campamento de Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut, estaba conformado en la década del '30 en su mayoría por trabajadores inmigrantes europeos, principalmente alemanes, búlgaros, rusos, polacos, italianos, españoles, portugueses, entre otros. Este flujo migratorio que en un principio proveyó de trabajadores a YPF, comenzaría a ser un problema a causa de la persistencia de ideas anarquistas y comunistas propias de la composición de estos trabajadores²⁵. En el año 1932 se llevan a cabo algunas huelgas por parte de los trabajadores petroleros, exigiendo aumentos salariales, pago de horas extras, reducción de jornadas de trabajo, etc., con la conducción del Partido Comunista (Camarero, 2007). A partir de estos conflictos se implementa una política destinada a *“argentinar”* la

²⁴ Extracto de conferencia pronunciada en el centro Naval el 2 de febrero de 1927. Baldrich, *“El petróleo, su importancia comercial, industrial y militar. Legislación petrolera, Bs. As. Anexo de la Revista Militar, 1927 (Rouquié, 1986: 18)*

²⁵ Asimismo, el Partido Comunista había logrado desarrollarse en la zona de Comodoro Rivadavia desde los años '20, contando con una importante llegada en aquellos petroleros de origen europeo. En este contexto es que se conforma la Unión General de Obreros Petroleros (UGOP) con un claro estatuto clasista (Camarero, 2007: 180).

mano de obra empleada por la petrolera estatal. Para tales fines, el Estado comienza a incentivar la promoción de inmigrantes del norte del país hacia el sur, particularmente de provincias como Catamarca y La Rioja, las cuales poseían escasa experiencia en organización sindical. Esta política de “argentinización” imprimió un potente disciplinamiento en la fuerza de trabajo dentro de los preceptos del nacionalismo, combatiendo (a través de la represión y/o deportación de trabajadores) todas las ideas que iban en desmedro de un proyecto nacional.

El sentido de lo nacional, no solo era una preocupación de ciertas facciones del Ejército, sino que “lo nacional” comienza a surgir en toda la sociedad argentina e incluso por toda América Latina. En este contexto fue construyéndose un sentido de lo “nacional” opuesto a lo extranjero, a lo imperial, consolidando la necesidad de la independencia nacional frente a las economías centrales. Las políticas estatales sobre la explotación del petróleo a través de YPF, anudaron pares de oposición que condicionaron (y lo hace también actualmente) todos los debates vinculados sobre el dominio de este recurso energético: lo nacional vs. lo extranjero; independencia vs. dependencia; desarrollo nacional vs. subdesarrollo. La “*autonomía en la defensa nacional*” y la “*independencia económica*” se constituirán en sentidos nodales asociados a las formas de intervención del Estado en la estructura productiva.

Este proceso se agudizará en la década del '30, a partir del golpe militar de Uriburu y la implementación de políticas “entreguistas”, como el pacto Roca-Runciman²⁶ que pretendió implementar una restauración conservadora a favor de los sectores agroexportadores. Este pacto, que redujo ampliamente la independencia de ciertos espacios de la política económica de Argentina e implementó una sujeción imperial explícita, reveló los límites que los sectores terratenientes agroexportadores estaban dispuestos a traspasar con el objetivo de imponer sus intereses.

²⁶ EL pacto Roca-Runciman fue un convenio firmado en 1933 por el vicepresidente Roca (hijo) y Runciman funcionario del gobierno de Inglaterra. El tratado comprometía a Inglaterra a seguir comprando carnes argentinas a menor precio que los proveedores mundiales. Como contrapartida, Argentina aceptaba la liberación de impuestos a productos ingleses al mismo tiempo que se tomó el compromiso de no habilitar frigoríficos a los capitales nacionales. En este sentido se garantizaba el 85% de la cuota de importación a los frigoríficos ingleses; mantener el número de bienes británicos sujetos a aranceles; rebajar los impuestos de productos provenientes de Inglaterra. No obstante, a todas estas adjudicaciones, se otorga el control monopólico a Inglaterra de todos los transportes de la Capital Federal.

La llamada Década Infame inaugurada con el golpe de Estado de septiembre de 1930 fue el intento de devolverle las riendas del poder a las élites terratenientes, aunque no condujo a la restauración del poder de forma lineal. El gobierno de facto, a la vez que devolvía la supremacía política a los sectores agroexportadores, potenció el desarrollo de distintas fuerzas sociales en gran parte liberadas desde el gobierno radical (Doyon, 2006).

Aquellos sectores de las Fuerzas Armadas detrás de las ideas industrialistas y nacionalistas fueron también la expresión de nuevos sectores sociales que se estaban desarrollando al calor del proceso de industrialización que comenzaba a darse en Argentina de manera más acentuada a partir de la década del '30. Este proceso llevará al fortalecimiento de la burguesía industrial nacional. Este empresariado veía trabadas sus posibilidades de desarrollo por la penetración y el peso que tenían los capitales extranjeros. El desarrollo de esta nueva burguesía nacional estará signado por el crecimiento del mercado interno argentino, fundamentalmente de las masas de trabajadores.

Peronismo y trabajo: un nuevo impulso

El proceso hegemónico sustentado en la acumulación de capital por sustitución de importación, se consolidará durante los gobiernos peronistas de la década del '40 y del '50. A medida que crecía la industria argentina, impulsada por incentivos estatales, enlazada con una situación económica internacional favorable, los trabajadores comenzaban a tener beneficios nunca antes obtenidos y a consolidarse como actor social central en la realidad política argentina.

Entre los años 1946 y 1949 los salarios reales de los trabajadores industriales llegarían a la obtención de un aumento del 53%. Como argumenta James (2005) la era peronista borraría en gran medida las anteriores lealtades políticas que existían en los trabajadores, implantando a partir de 1945 un legado que quedaría grabado a fuego en la clase trabajadora.

El sentido de “nacionalismo” formaría parte de la estrategia de los sindicatos como actores en la arena política argentina. Este proceso político vinculado al sentido de lo

“nacional”, en el interior de la clase trabajadora, se abre fundamentalmente a partir de la crisis de 1930, pero encuentra un cause de profundización y desarrollo exponencial a partir de la gestión de Juan D. Perón (Matsushita, 1987).

El peronismo conjugó una representación detrás del nacionalismo industrial, vinculado al bienestar de los trabajadores, materializado en la “redistribución de la riqueza”. La apropiación del nacionalismo por parte del movimiento obrero se asoció con la apelación a la redistribución de la riqueza como deber del Estado, tendiente a sostener la conciliación de clases. Esta construcción ideológica consolidará prácticas sindicales que signarán la historia del movimiento obrero argentino desde mediados del siglo XX.

Las ideas de nacionalismo e industrialismo no fueron autoría de la primera etapa peronista, sin embargo, a partir de 1945 estas nociones tomarán un vuelo inusitado, elaborando una retórica que de alguna manera tocaría alguna fibra sensible en la clase trabajadora. Esta retórica fue capaz de refundir y reeditar las líneas de pensamiento nacionalista e industrialistas del Ejército e inclusive de los legados yrigoyenistas. Lo concreto es que a partir del desarrollo del peronismo y su consolidación en el poder, se hizo posible un discurso ideológico que abordó la problemática de la clase trabajadora, apropiándose de los valores del desarrollo nacional.

La idea de *industrialismo* como motor del desarrollo económico, generadora de trabajo y afirmación de la soberanía nacional, jugó un papel importante en los valores de la clase trabajadora y particularmente en aquellos colectivos de trabajo que desempeñaban funciones en empresas de explotación estratégicas como el petróleo y posteriormente en el acero (Palermo, Soul, 2009). En este contexto, e insertos en una política de conciliación de clases, aquellos sectores de la burguesía nacional vinculados a la explotación industrial, tanto en empresas privadas como estatales, eran considerados solidarios con el desarrollo nacional. Es así que fue posible pensar la idea de un capitalismo “humano” o “humanizado”, en donde el Estado cumplía el rol de velar por los intereses del capital y el trabajo, armonizando la conflictividad social. No obstante, mantener la “paz social” no se logró sin profundos conflictos en el interior de la clase trabajadora, siendo que la “armonía” de clase no obturó la conflictividad, particularmente a finales del segundo período peronista (Schiavi, 2008). En esta perspectiva que ahonda en el análisis de conflictividad en el gobierno peronista, Louise

Doyon (2006) argumenta que más allá de la identificación política peronista de los trabajadores, se continuó manteniendo una autonomía reivindicativa relativa que se dio fundamentalmente en una forma organizativa que se expresó en la Argentina: las comisiones internas y en los cuerpos de delegados. Estas formas organizacionales fueron protagonistas de los tres picos de conflictividad ocurridos en esta etapa peronista: 1946-1947, 1949-1950 y 1954.

El Estado argentino durante estas décadas, ha tenido una íntima relación con los capitales extranjeros. Este vínculo explica –además de la compleja historia de YPF y su privatización– más de cuatro décadas en las que el Estado tuvo la conducción y la administración de la mayoría de las empresas públicas²⁷, las cuales sirvieron, en muchos casos, como gigantescos embudos de transferencia de capitales al sector privado²⁸.

La construcción de sentidos vinculados al nacionalismo e industrialismo fueron factores claves en la atracción del peronismo sobre la clase trabajadora, oponiéndose a aquellos sectores agro exportadores que deseaban mantener a la Argentina alineada directamente a la órbita de Estados Unidos e Inglaterra como proveedores de productos primarios.

Bajo esta luz el peronismo, dirá James (2005), fue en cierto sentido para los trabajadores una experiencia de desmovilización pasiva, controlada y apadrinada por la tutela del Estado. En este contexto, la popular frase *“de casa al trabajo del trabajo a casa”*

²⁷ Aquí hacemos referencia histórica al período que va desde mediados de los cuarenta hasta la irrupción del golpe de estado de 1976. Es la llamada segunda etapa del modelo de sustitución de importación caracterizada por una profunda intervención del Estado en el desarrollo de parte del entramado industrial en la Argentina. Durante la segunda etapa de sustitución de importaciones, la actividad industrial de las empresas estatales se concentró en la producción de bienes intermedios. Dentro del conjunto de las empresas estatales, se puede mencionar entre las más significativas a YPF –producción petrolera–, SOMISA –producción de acero– y Fabricaciones militares –acero y armamentos–.

²⁸ Durante la segunda etapa de sustitución de importación, el Estado jugó un rol fundamental en la implementación de políticas económicas destinadas a la atracción y promoción del capital extranjero y nacional. Estas políticas, que pueden resumirse en regímenes de promoción industrial (créditos, protección arancelaria, etc.), obras públicas, funcionamiento del banco industrial (BND), en muchos casos funcionaron como mecanismos de transferencia de ingresos a los sectores privados. Un ejemplo claro fue la relación monopólica y exclusiva que tuvo la empresa privada Siderca en la venta de caños sin costura a las estatales YPF y Somisa. (Azpiazu, 1989). En palabras de Marcelo Rougier *“(…)la política industrial se convertía en una estrategia de fortalecimiento empresario, que paralelamente incentivaba el desarrollo sectorial, regional o de mercados(…)la acción crediticia reforzó la consolidación de la “patria contratista”(…) que permitía impulsar las actividades de algunos pocos grupos económicos”* (Rougier, 2004: 521)

signará las experiencias de los colectivos de trabajo y en particular de aquellos que se desempeñaban en la petrolera estatal YPF.

La retórica estatista que se consolidó en las dos primeras presidencias peronistas, se sustentó bajo el amparo de dos piedras angulares: la idea “justicia social” y “soberanía nacional”. En este ideario, el nacionalismo económico vinculado fuertemente al antiimperialismo, condensó un interés común entre empleadores y empleados, en pos de la industria nacional. Esta retórica se exacerbaba fundamentalmente en aquellas empresas de propiedad del estado en donde también jugaba un rol central el carácter estratégico de la producción. Detrás de la explotación del petróleo bajo el dominio de YPF, se potenciarán aquellos valores vinculados al sentir “nacional”, “la independencia”, el “industrialismo”, la “soberanía” y el carácter estratégico. Las huellas y las marcas que la petrolera estatal YPF dejó en los lugares donde se desarrolló, como monumentos, placas de bronce, edificios, etc., son testimonio de un escenario atravesado por aquellos valores, los cuales operaron directamente en la prácticas sociales, las representaciones de los trabajadores de YPF.

En este devenir histórico de la empresa, el sindicato de los petroleros estatales desempeño un rol central a partir de su particular constitución como sindicato de empresa y su cercanía al gobierno peronista. Durante décadas, hasta el proceso de privatización, el Sindicato Unidos Petroleros del Estado fue uno de los sindicatos con mayor influencia en los resortes del poder del Estado.

El poderoso sindicato de los petroleros estatales: el SUPE

El Sindicato Unidos Petroleros del Estado, el SUPE, tuvo su nacimiento en la primera presidencia de Perón. Este se conformó como un poderoso sindicato que desde su comienzo tuvo varias particularidades que lo constituyeron en un sindicato con amplia capacidad de presión y negociación con los gobiernos de turno. En primer lugar, a partir del gobierno peronista de 1945 se expanden las estructuras sindicales en Argentina y es en este proceso que surge el SUPE. Pero a diferencia del resto de las organizaciones sindicales que se constituyen como parte de la rama de actividad, el SUPE nace como un sindicato de empresa. Según la perspectiva de Bunel (1992), los sindicatos de empresas tienen la doble particularidad de fragmentar y movilizar. Es decir, contribuyen

a la diferenciación y a la segmentación del conjunto de los trabajadores, debido a que los resultados de la acción sindical están siempre determinados por las performances económicas de la empresa. Asimismo, el sindicalismo de empresa, da cuenta de una amplia capacidad de movilización debido a que se desarrolla a partir del aislamiento y de la concentración obrera en los sectores claves de la industria. En segundo lugar, el SUPE es un sindicato que se concentra en un sector del entramado industrial medular al desarrollo nacional, siendo que el petróleo es el recurso más importante en el sistema capitalista mundial. A partir de esta posición estratégica y central es que se potencia el poder del SUPE en cada negociación. En tercer lugar, el SUPE fue una corporación sindical de alcance nacional, en el que confluyeron todas las categorías y jerarquías laborales de la empresa YPF. Los convenios colectivos incluyeron a todas las categorías desde operarios hasta jefaturas, potenciando de esta forma el poder de negociación del sindicato, debido a que el personal no se encontraba fragmentado en la representación sindical. Por último, y no por ello menos importantes, las características territoriales propias de la explotación petrolera, hicieron que la representación del SUPE se extendiera a todas las latitudes de la Argentina, de norte a sur de este a oeste congregando a miles de trabajadores.

A partir de la primera presidencia de Perón se abre en Argentina un proceso de estructuración de las organizaciones sindicales que moldeó el desarrollo de todo el movimiento obrero hasta la actualidad. Como corolario de la estrecha relación establecida entre los sindicatos peronistas, entre los que se encontraba el SUPE, y el gobierno de Perón, se dinamizó un proceso tendiente a lograr una profunda identificación del movimiento obrero con las causas e ideas peronistas, asegurando el reconocimiento de los trabajadores como fuerza social a la vez que el Estado se posicionaba como garante y supervisor del desarrollo. El Ministerio de Trabajo será de allí en más, la autoridad que otorga el reconocimiento a los sindicatos concediendo la facultad para negociar con los empleadores en nombre de los trabajadores. A partir del decreto 23.852 dictado en 1945 con el nombre de Ley de Asociaciones Profesionales, quedaba establecido el derecho del Estado a supervisar el desarrollo de los sindicatos.

La integración impulsada desde el gobierno peronista, se enlazó con el modelo mosconiano, el cual pugnaba por un esquema sindical mimetizado con el Estado y una expansión del bienestar sociolaboral para los trabajadores. En este sentido el SUPE

conjugó una fuerte identificación peronista enlazado al “modelo mosconiano”, potenciando el ideario que situaba al petróleo como “bien nacional” y un aspecto central al desarrollo nacional, con una perspectiva en donde los trabajadores debían estar comprometidos con la causa del nacionalismo petrolero.

En este contexto el SUPE obtuvo para sus trabajadores, entre otras cosas, la promoción de negociaciones colectivas ampliamente favorables para los “ypEFEanos” bajo tutela estatal, otorgamiento de la personería jurídica a distintas filiales y con ello el monopolio de representación de los trabajadores petroleros. Al mismo tiempo se puso en marcha la implementación de un paquete de reformas en materia laboral favorables al conjunto de los trabajadores²⁹.

La extensa dimensión territorial de la empresa YPF en todo el territorio Argentino, llevó a la conformación de decenas de filiales del SUPE en todas las latitudes, con lo que surgió la necesidad de conformar una estructura sindical que las comprendiera. De esta forma, se posibilitaba la creación de una organización gremial de alcance nacional comprendida en una Federación. Es así que se conforma en 1946 la Federación SUPE, como resultado de la unión de las diferentes filiales extendidas en todo el país. Con el surgimiento de la Federación se produce un doble movimiento: por un lado, ocurre un crecimiento exponencial del poder de negociación del SUPE, pero por el otro lado, se imprime un férreo control del resto de las filiales distribuidas en todo el país. Es decir, las organizaciones de primer grado –las filiales- que se hallaban en las distintas provincias, se encontraban sometidas al poder concentrado de las organizaciones de segundo grado, las Federaciones, que en el caso del SUPE tenía (y tiene) su sede central en la capital de Buenos Aires. Los estatutos de la Federaciones facultaban a estas a la posibilidad de intervención ante cualquier posible irregularidad o indisciplina de las organizaciones de primer grado. Con este hecho se sofocaba en gran medida a todas aquellas filiales con cierto grado de discrepancia en relación a la Federación. En definitiva, la Ley de Asociaciones Profesionales instauraba una organización sindical centralizada que echaba por tierra cualquier discrepancia con la conducción Federal. Como la mayoría de los sindicatos peronistas, la Federación SUPE se congrega en la

²⁹ Por ejemplo durante los años 1946 y 1949 los salarios reales de los trabajadores industriales ascendieron un 53 %, aunque vale aclarar que estos disminuyeron a partir de la crisis de los últimos años del segundo gobierno de Perón (James, 2005: 24).

Confederación General del Trabajo (CGT) en el año 1949, momento en que apoya, junto a la central sindical, la reforma de la Constitución Nacional que le permitiría a Perón obtener la posibilidad de su re-elección presidencial.

La trascendencia que adquirió SUPE como Federación se percibe al analizar el rápido crecimiento de la organización sindical y el poder político que alcanzó como interlocutor de los trabajadores ante el gobierno, y las mejoras en las condiciones laborales que rápidamente fueron obteniéndose para los trabajadores de YPF. Esta estructura sindical con características de empresa y a la vez con un gran poder de negociación fue moldeando a los trabajadores petroleros estatales en una "elite" entre el conjunto de los trabajadores³⁰.

Fue durante el gobierno de Perón que se produce la nacionalización y estatización de la explotación petrolera³¹, hecho que potenció la consolidación del SUPE como organización sindical. El SUPE se vuelve en este proceso de consolidación en un actor con peso específico en todo tipo de decisiones políticas de la empresa, ya sea en el directorio, a nivel conducción, en las políticas empresarias destinadas al proceso de trabajo y en la selección de personal. De este modo, el SUPE comenzó a tener una creciente intervención en la organización de los procesos de trabajo (negociación salarial, condiciones de trabajo, jerarquización de personal, reclutamiento, etc.), pero también extendió su influencia en la esfera de la reproducción, articulando junto a la empresa, las políticas de provisión de viviendas y servicios urbanos, constitución de cooperativas, etc. A partir de este desarrollo del SUPE, y su influyente intervención en aspectos claves en la organización de la esfera de la producción y la esfera de la

³⁰ Salvo algunas excepciones, los trabajadores de YPF y el SUPE no se han caracterizado por llevar adelante una política de confrontación con la empresa. Una de las mayores confrontaciones se desarrollaron durante el gobierno de Frondizi en 1958, momento en que se abren varios contratos petroleros para la explotación, en donde distintas empresas extranjeras logran licitar contratos. La dirección del SUPE (Sindicato Unidos Petroleros del Estado), filial Mendoza que estaba controlada por una agrupación conformada por comunistas y radicales, llama a una huelga general en protesta de aquellos contratos. En el resto de la filiales, como Ensenada, Mosconi y Comodoro Rivadavia controladas por sectores peronistas, la huelga no se propagó y fue sofocada. Otro momento de confrontación se dio durante el gobierno radical de Alfonsín en los '80. Durante esa década, el SUPE se adhirió a todas las paros conducidos por la CGT.

³¹ La reforma constitucional de 1949 daba un giro rotundo en materia de explotación petrolera y de recursos naturales en general. El artículo número 40 exponía en una de sus partes que "*Los minerales, las caídas de agua, los yacimientos petroleros, de carbón y de gas, y demás fuentes naturales de energía, con excepción de los vegetales, son propiedad imprescriptibles e inalienables de la Nación, con la correspondiente participación en su producto, que se convendrá con las Provincias*" (artículo 40 de la constitución de 1949). De esta manera se implementaba la llamada "nacionalización" de todos los recursos petroleros posicionando a YPF en un lugar central en este proceso.

reproducción, Cabral Marques caracterizó al SUPE como un sindicato “para-empresarial” (2010: 9), aludiendo así a la función que asumió esta organización en aspectos claves de la política de YPF.

Con estas características propias del SUPE, el sindicato logró un conjunto de reivindicaciones laborales a lo largo de su historia que se plasmaron en hechos concretos, que iban desde aumentos salariales, a vacaciones pagas, indemnizaciones por accidente de trabajo, jubilación y pensiones, una obra social sindical que se distinguía por sus servicios de muchas otras obras sindicales, etc. En este sentido, se consolidó también un sistema de programas sociales destinados a atender a sus afiliados y sus familias que fueron desde servicios turísticos, clubes, cursos de entrenamiento, etc.

Con el tiempo el SUPE, como en general la mayoría de los sindicatos peronistas, atravesaron un proceso de integración al sistema institucional de Argentina, particularmente a partir de mediados de los '60, transformándose en lo que James (2005: 220) denominó el corolario de la “*burocratización*”. Esto significa una metodología cada vez más autocrática para regir el desarrollo interno de los sindicatos, un distanciamiento cada vez mayor respecto de las bases obreras, un profundo verticalismo sindical y una actitud pragmática, negociadora y de aceptación de los distintos acontecimientos políticos. Asimismo se consolidó una casta de líderes sindicales con escasa renovación en la conducción, siendo esta una de las características más sobresalientes de la Federación SUPE a lo largo de su historia³². En este sentido, el sistema estaba organizado de forma tal, que resultaba casi imposible desplazar a un grupo dirigente, debido a que estos tenían en gran medida el poder de organización de las elecciones sindicales. Este sistema consolidaba la autoperpetuación de los líderes sindicales instalados en el poder, teniendo la facultad de colocar obstáculos a cualquier posible lista opositora que disputara su poder. Los requisitos para la presentación de listas nuevas y opositoras iban desde grandes cantidades de afiliados que apoyaran la presentación de la nueva lista a elección, muchas veces por escrito con invariables consecuencias para los trabajadores, hasta presiones concretas contra los posibles

³² La figura que sintetizó todos estos atributos de la llamada “burocracia sindical” fue el líder de los metalúrgicos Augusto Vandor. La imagen del poder de esta casta de líderes sindicales, en especial la de Vandor, se sintetiza en las frecuentes negociaciones entre los gobiernos, ya sean electos democráticamente o militares, en temas políticos y económicos de la Argentina.

candidatos opositores.

En este proceso es que se va consolidando el SUPE como representante de los trabajadores petroleros estatales. Con el correr del tiempo, y a partir del poder de decisión que el SUPE va ganando en la dirección de YPF, empresa y sindicato se van fusionando en el imaginario de los trabajadores, al punto tal, de constituirse ambas instituciones como indistintas una de la otra. YPF y en gran medida también el SUPE imprimieron en los territorios donde se desarrolló la explotación petrolera una eficaz agencia simbólica que potenció el consenso e involucró a los trabajadores bajo la bandera de los intereses nacionales.

La poderosa agencia simbólica de YPF estatal: el bronce

Una de las cualidades que definen a las *prácticas corporativas empresarias* se expresa en su potencial codificador que despliegan. Es decir, tanto dentro del espacio de la “fábrica” como en la esfera de la reproducción, dan cuenta de una agencia simbólica, con una potente lógica pedagógica, que construye, configura, transpone sentidos y valores. El caso de YPF estatal, expresa en gran medida, este carácter pedagógico casi en su más concreta expresión.

Desde las prácticas empresarias se dio funcionamiento a una codificación explícita que dio sentido a la manipulación de contenidos empresarios propios de la etapa estatal de YPF, codificándolos en valores accesibles, aprensibles y comprensibles para el conjunto de los trabajadores petroleros. Estos sentidos motorizados por la empresa, nutrieron al *modelo identificador*, el cual dinamizó la construcción de consenso y la consolidación de los intereses empresarios.

Desde nuestra perspectiva, una de las expresiones concretas más evidentes de la agencia simbólica de YPF se sintetiza en los variados monumentos, generalmente de bronce, que aún sobreviven en las distintas ciudades donde se desarrolló la petrolera estatal. Parafraseando al antropólogo James Scott (1990), el análisis de lo que hemos denominado “el bronce”, ofrece una especie de visita exclusiva a la “mente oficial”. Habitualmente estos monumentos evocan y personifican imágenes de trabajadores realizando su oficio, siendo estos bloques de bronce parte del entramado de la potente

agencia simbólica de YPF estatal. “El bronce”, envolvió al oficio del petrolero en una atmósfera cercana a lo “heroico”, comparable a los monumentos de los próceres.

En nuestro trabajo de campo, tanto en Comodoro Rivadavia como en General Mosconi, hemos podido dar cuenta de una variada infraestructura de monumentos y placas de bronce destinadas a recrear los valores que sustentaron el trabajo de los petroleros dentro de la empresa YPF.

Esta agencia simbólica tuvo el objetivo de imprimir una homogeneización de los trabajadores detrás los intereses de YPF estatal, condensando valores que en cierto modo hacían del trabajo petrolero una actividad vinculada al interés nacional vivido como un oficio heroico por los trabajadores. Este proceso se entiende si analizamos la composición de los primeros trabajadores de YPF, siendo estos principalmente migrantes de países europeos y de distintos lugares de la Argentina. En este contexto de los comienzos de YPF, se tornaba primordial imprimir un proceso de homogenización de los petroleros detrás de la identificación de los intereses “nacionales”. Asimismo, una vez “argentinizada” la fuerza de trabajo de la empresa estatal, particularmente a partir de la incorporación de generaciones de trabajadores argentinos “nativos” desempeñando funciones en YPF, el objetivo de la agencia simbólica estuvo dado en recrear los consensos y las adhesiones a los objetivos empresarios, constituyendo los pilares de la *comunidad de fábrica*.

En esta dimensión del análisis, los monumentos y las placas de bronce expresan signos de reconocimiento y pertenencia que han operado en la formación de la *experiencia* de los trabajadores “*ypefeanos*”. Los monumentos y las placas, son uno de los bastiones sobre los cuales se construyó el espacio social establecido por YPF. En las ciudades donde desarrollamos nuestro trabajo de campo, la empresa estatal tuvo el monopolio del lápiz con el cual dibujó el mapa social, dando sentido a un espacio recreado para los trabajadores petroleros y sus familias.

En este mapa social en donde la empresa dio forma a los contornos sociales, la figura del General Enrique Mosconi, convertida en bronce, expresó y sintetizó el símbolo el progreso “industrial” detrás del petróleo, la gesta “nacional” que significó la explotación de este recurso para los argentinos y la pertenencia estatal, sinónimo de desarrollo

nacional. La figura de Mosconi amalgamó durante toda la etapa estatal de la empresa los sentidos de lo “industrial”, lo “nacional” y lo “estatal”, imprimiendo profundas marcas en el “sentido común”. Asimismo, se construyó a partir de la figura de Mosconi, lo que algunas entrevistas han detallado como “el espíritu de entrega” que este tuvo para el desarrollo de la industria petrolera, en definitiva de la Nación. De esta forma, y a partir de la potente agencia simbólica de YPF la “entrega al trabajo” forjó gran parte el carácter de los “ypfeanos”: muchos de ellos se identificaron como “los hijos de Mosconi”.

Tanto en el norte como en el sur, los monumentos y bustos del General Mosconi se esparcen en todos los lugares, cargando de significados el territorio social donde se desarrolló la petrolera estatal. El más significativo es el monumento de bronce sobre pedestal de piedra en la ciudad que lleva el nombre de Mosconi:



Foto 1
Monumento al General Enrique Mosconi en la ciudad homóloga, Provincia de Salta.
Trabajo de campo de mayo de 2009

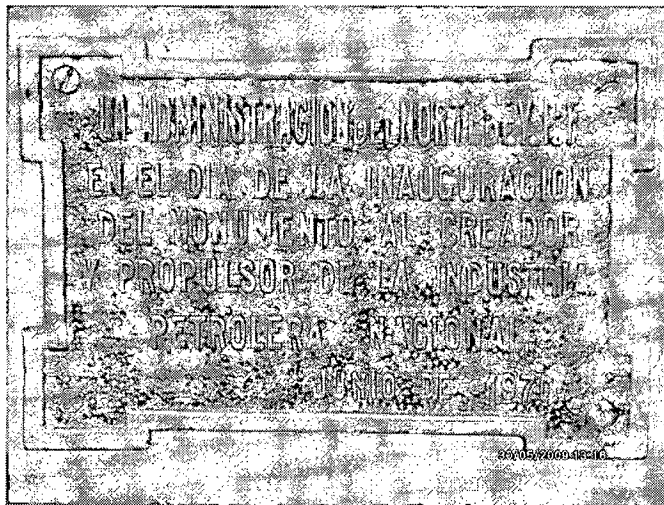


Foto 2

“La administración del norte de YPF. En el día de la inauguración del monumento al creador y propulsor de la industria petrolera nacional. Junio de 1970”

Placa en el monumento al General Enrique Mosconi, Provincia de Salta.

Trabajo de campo de mayo de 2009

La actividad petrolera se representará a partir de este entramado de valores que operaron directamente en la experiencia de clase de los trabajadores. El trabajo en YPF se significó desde las políticas empresarias en clave de “desarrollo económico nacional” vinculado a la explotación petrolera. Estas nociones otorgarán un sentido particular al trabajo durante el período de gestión estatal de la empresa. El desarrollo económico de la nación se vinculó estrechamente con el desarrollo de la explotación petrolera, envolviendo al trabajo en YPF de una carga simbólica que lo diferenciaba del resto de la clase trabajadora. Los trabajadores de YPF realizaban una actividad envuelta de una fuerte simbología nacionalista, y una subjetividad que se cristalizaba en el “patriotismo”.

En gran parte de los relatos de ex trabajadores de YPF que hemos registrado, el “patriotismo” se define básicamente a partir de un compromiso, leído como entrega en el trabajo y entrega moral, con los intereses de la empresa. En esta línea de pensamiento, es interesante el siguiente relato de un ex trabajador, el cual define la antítesis de ese compromiso, caracterizando a la actitud “antipatriótica”, vinculada esta, a prácticas que van en desmedro con los intereses de YPF:

“Mira, a mi no me consta, pero según los decir, a veces se hacían compras a excesivos precios, había una estructura muy burocrática, que compraba una tuerca que si la

comprabas en la ferretería valía 20 centavos a YPF le valía un peso...todos querían morder algo. Y eso yo lo miro, desde el momento que estas trabajando en una empresa del estado, como una acción antipatriótica. (Ex trabajador de YPF. Foguista de la Flota Naval de YPF).

Estos valores impulsados desde la agencia simbólica, se potenciaron con mayor eco a partir del accionar del SUPE, que como señalamos antes, empresa y sindicato eran percibidos por los trabajadores de forma indistinta. En tal sentido, como rituales de pertenencia y adscripción, se inauguraban monumentos imponentes con imágenes de trabajadores, en donde el sindicato desempeñaba un rol central en la construcción. Es destacable en la ciudad de Caleta Olivia, provincia de Santa Cruz, el imponente monumento al obrero petrolero denominado "El Gorosito" de más de 10 metros de altura construido a finales de la década de los '60. Esta mole de cemento y hierro se erige como el monumento más grande de la Patagonia, símbolo de quienes formaron parte del progreso de la ciudad a partir de la explotación petrolera por YPF. Del mismo tenor, aunque no tan imponentes, son los monumentos que pudimos observar en General Mosconi y Comodoro Rivadavia construidos con imágenes de obreros petroleros desempeñando la típica función de perforación:



Foto 3
Monumento al trabajador petrolero. Campamento Vespucio, Provincia de Salta.
Trabajo de campo de mayo del 2009

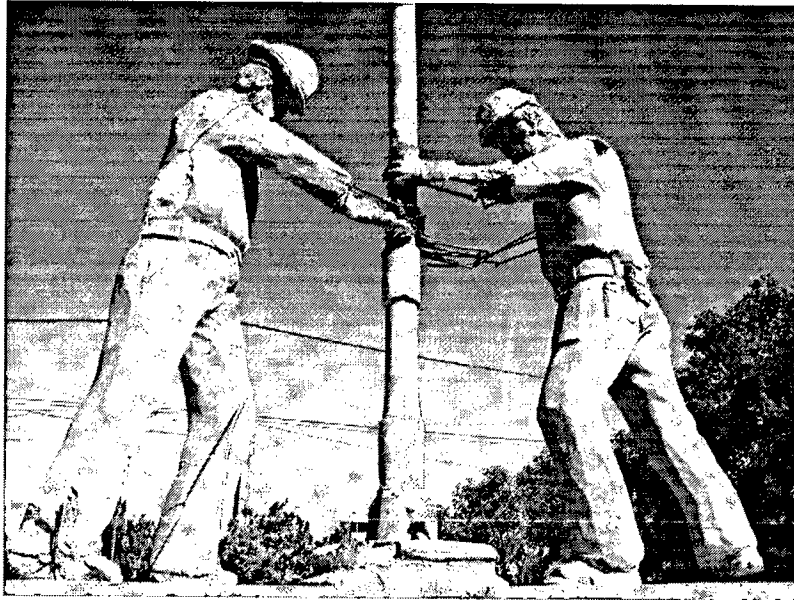


Foto 4
Monumento a los trabajadores petroleros. Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut
Trabajo de campo de marzo de 2007

Lo que nos interesa señalar es que en todos los casos los monumentos al petrolero están representados por trabajadores al pie de un pozo de extracción en producción, en situación que da cuenta de la realización de su labor de perforación. Este hecho marca la actividad y el esfuerzo del hombre que en la boca de perforación asume la responsabilidad de extraer aquella riqueza. Sin embargo, el monumento que fotografiamos en la ciudad de General Mosconi comparte una característica con el “Gorosito” de Caleta Olivia que nos grafica aún más los significados de estas masas de bronce, hierro y cemento: ambos están representados por trabajadores con el torso desnudo y haciendo muestra de un cuerpo con imponente musculatura. Este signo expresa una actitud “digna de ser mostrada” en donde lo que prevalece es “la entrega” al deber cumplido y el esfuerzo que realiza el hombre a partir del oficio como petrolero.

Más allá del espacio de la “fábrica”, en los espacios de la reproducción de la fuerza de trabajo, las distintas placas expresaron en la etapa estatal de la empresa claros sentidos nacionales, reforzando la noción que vinculó el “sacrificio” y la “entrega” con el trabajo. En este sentido, es sumamente interesante analizar las placas situadas tanto en Comodoro Rivadavia como en General Mosconi, que informan sobre aquellos trabajadores que por accidentes de trabajo han perdido la vida:

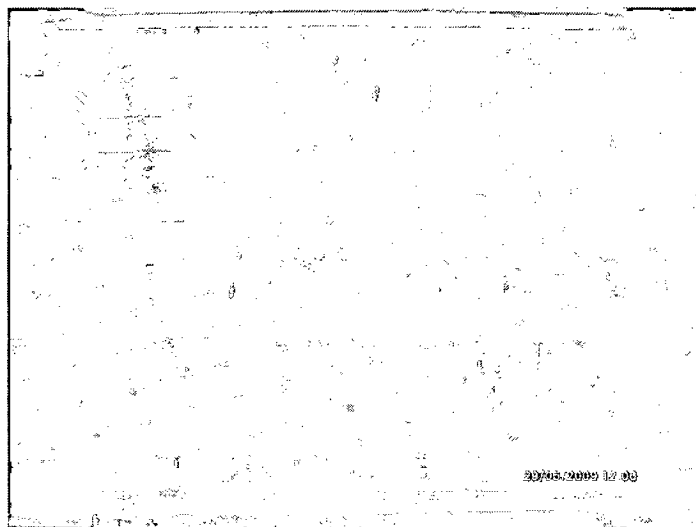


Foto 5

Al compañero petrolero caído en cumplimiento del deber. SUPE Filial Vespucio. 1 de Mayo de 1989.
Placa a los caídos en el trabajo en YPF, Campamento Vespucio, Provincia de Salta
Trabajo de campo de mayo del 2009

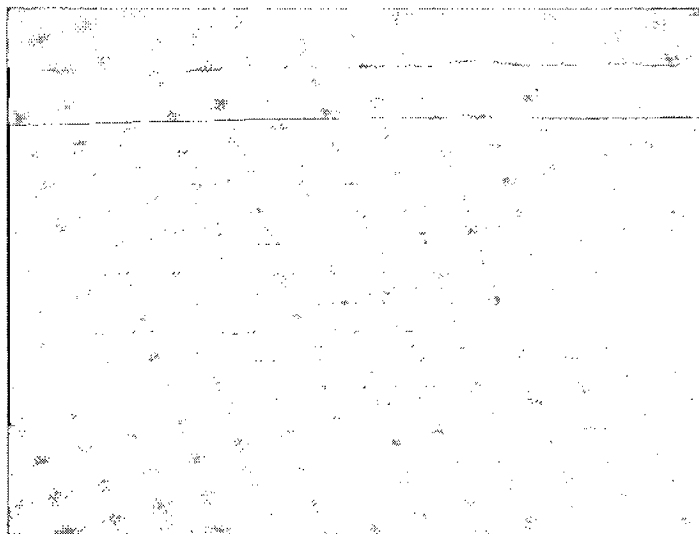


Foto 6

"El personal de YPF de C. Rivadavia a los que cayeron en este rincón de la patria forjando el progreso de la industria petrolera nacional. 19 de Diciembre de 1947"
Placa en monumento a los caídos en el trabajo en YPF, Km. 3. Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut. Trabajo de campo de marzo de 2007

El mismo hecho de montar placas representando a los trabajadores que han perdido la vida resulta demás significativo, pensando que no es una práctica cotidiana en otros oficios y/o trabajos. En estas placas algunas de las palabras que son recurrentes y bien gráficas son *"cumplimiento del deber"*, *"sacrificio"*, *"patria"* y *"progreso"*. Estas palabras con potente significados, fueron poderosos vehiculizadores de valores que se

conformaron en el andamiaje de la *comunidad de fábrica*, configurando un colectivo de trabajo comprometido con la labor realizado en YPF.

Las relaciones sociales consolidadas en el orden de la *comunidad de fábrica*, dieron sentido a un trabajo significado por el sacrificio y la entrega, asociado directamente a la “grandeza de YPF”, que en definitiva, era sinónimo de la “grandeza de la nación”.

Este entramado simbólico que dinamizó las experiencias de los “*ypefeños*”, se complejiza aún más en el hecho que las placas a los “*caídos por el trabajo petrolero*” no son solo placas anónimas, sino que también identifican a los trabajadores por su nombre apellido y fecha de fallecimiento. Así lo expresan las placas de bronce que hemos podido registrar en el trabajo de campo en Comodoro Rivadavia como en General Mosconi:

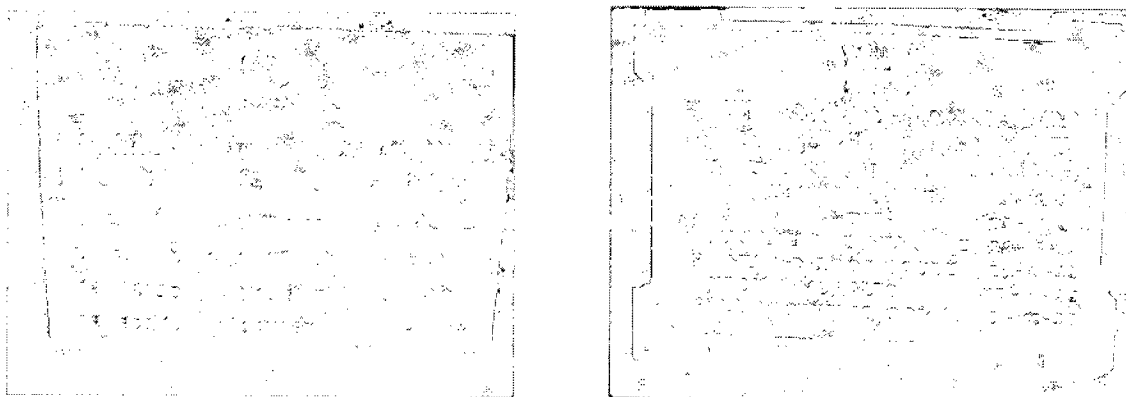


Foto 7 y 8

Placas en el monumento a los caídos por el trabajo petrolero. Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut
Trabajo de campo de marzo de 2007

La identificación personalizada de los nombres de los trabajadores que han perdido la vida, expresa una significación potente, siendo que estos nombres quedarán grabados para siempre en el “bronce” como ejemplo para los demás trabajadores. Ejemplos de entrega y sacrificio que otorgaron todo a la empresa, inclusive sus vidas.

Lo interesante para el análisis, es que el trabajo en YPF era significado como un deber de cada trabajador. Y cada accidente en el que perdía la vida un “*ypefeño*” era asimilado como la caída de un soldado en combate. En este sentido, este monumento

con los nombres y las fechas de aquellos que “*dejaron su vida*” en el trabajo, para no ser olvidados, introyectó en los trabajadores valores de sacrificio y orgullo al trabajo petrolero.

“YPF siempre tuvo gente de mucha capacidad, muy responsable, muy trabajadora. Yo lo digo con mucho orgullo de este trabajo, porque estar adentro, viviendo, cuidarse entre los compañeros, compañeros que nos han enseñado siempre como maestros, algunos que han muerto quemados por un frente de fuego, que han quedado ahí calcinados. Todas estas cosas cuando te las relato a mi me tiembla el cuerpo, porque era gente que no se merecía eso. Pero así es la industria petrolera, tiene altos riesgos y uno los corre”. (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Esta carga simbólica, edificada y configurada explícitamente desde las *prácticas corporativas empresarias* codificó valores con una gran capacidad de permeabilidad en el sentir de los trabajadores. Por lo tanto, el trabajo realizado en YPF se adhirió a fuertes valores “nacionales”, materializados éstos en las diferentes huellas que YPF dejó en las distintas ciudades donde se desarrolló, dando sentido a un trabajo cargado de significados. Inmerso en la *comunidad de fábrica*, el oficio del petrolero se cargó de un carácter que se expresó en el “orgullo” de ser petrolero de YPF. Este sentir, ni el proceso de privatización de la década de los '90, que analizaremos en la segunda parte de la Tesis, pudo erosionar.

“Patrón ausente”, estatalidad y orgullo petrolero

Las *prácticas corporativas empresarias* vehiculizan políticas tendientes a la conformación de un colectivo de trabajo acorde a los requerimientos de la producción. Como lo expresara Gaudemar (1991), el interés está en modelar un cierto tipo de trabajador acorde a los requerimiento de la producción en un contexto histórico particular, y por ende, interesa regular los espacios del “*funcionamiento interno y el de las relaciones sociales*” (Linhart, 1997). En cada contexto caracterizado por la consolidación de un determinado proceso hegemónico en el trabajo, se va cristalizando un trabajador “ideal” y/o ejemplar.

Los trabajadores de YPF son un colectivo obrero, temporalmente circunscriptos en la etapa estatal de la petrolera. Asimismo, es una mano de obra sumamente identificada con los intereses de la empresa petrolera estatal, al punto tal de autodenominarse “ypfeanos”. Como resultado de este potente *modelo identificador*, y con todas las valorizaciones y significados que ello implicó, la formación de la *experiencia* del colectivo de trabaja de YPF, estuvo dada por el carácter estatal de la empresa o lo que hemos denominado la *estatalidad*.

La *estatalidad* se consolida a partir de las características de YPF como empresa propiedad del Estado y vinculada a la explotación de un recurso estratégico como política de “desarrollo nacional”. YPF no solo fue la primera empresa del Estado argentino, creada en 1922 por facciones nacionalistas del ejército con Mosconi como símbolo de ese proceso, sino que fue el principal instrumento estatal en la exploración, explotación, refinación y comercialización del recurso petrolero. Creada y pensada alrededor de un proceso hegemónico donde el “industrialismo”, el “nacionalismo” y el “estatismo” se encontraban en el centro de la política, YPF se caracterizó por ser la principal industria estratégica, atando ideales de desarrollo, autonomía, independencia y progreso nacional.

La *estatalidad* dio forma y expresión a las prácticas sociales de los “ypfeanos” y sus interpretaciones, en donde el desarrollo de la “empresa” y el de “país” formaban un núcleo indisoluble:

“Si le iba bien a la empresa le iba bien a todo país. Eso no tengas dudas...si YPF se desarrollaba y crecía, en cierto sentido crecíamos todos” (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires. 2006)

“El hecho de que sea estatal, una industria que desarrollaba el país...que se yo...tenía otro valor...Y respecto al trabajo, era el estado mismo quien a través de su estructura te daba trabajo. (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires)

Asimismo, la *estatalidad* cobra sentido a partir de lo que Julia Soul (2009) denominó como “*la experiencia de patrón ausente*”³³. La *experiencia de patrón ausente* aporta un puente analítico entre los elementos que constituyeron la formación de la *experiencia* obrera y las relaciones de dominación. En este sentido, esta categoría potencia el análisis del devenir de los trabajadores en relación con su trabajo, distinguiendo y encadenando aquellos elementos que formaron parte de las prácticas, interpretaciones y el sentir de los trabajadores de YPF.

La estructuración de la empresa en un proceso político de desarrollo nacional y también regional, y a la vez el carácter estatal, otorgaron una particularidad a las relaciones del colectivo de trabajo, en donde la idea de *patrón ausente* matrizó las experiencias de los trabajadores. En palabras de los trabajadores de YPF, esta experiencia marcada por la estatalidad, se sintetiza en la recurrencia de los relatos en donde la empresa era “*sentida como propia*”:

“*Mi viejo era de esos trabajadores que la sentían como propia a la empresa. Una empresa que era un poco de todos...es por eso que cuando lo rajaron no lo podía creer, para él YPF era eterno*” (Hijo de ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Ese “*sentir como propia*” a la empresa, desde las palabras de los trabajadores, se tradujo en diferentes expresiones –no sin contradicciones– que dieron sentido a las prácticas sociales de los “*ypefeanos*”. Las experiencias de patrón o dueño ausente en oposición a un patrón visible o dueño de la empresa, el cual podía ser identificado por los trabajadores, contribuyó a reificar el conflicto capital-trabajo disipándolo y otorgándole un nuevo sentido y significado. Así, las relaciones entre empresa y trabajadores estuvieron dadas por la ausencia de un dueño privado, de un patrón identificable, contribuyendo a potenciar exponencialmente el *rol social* que tenía YPF en las distintas regiones donde se desarrolló. De este modo, se consolidó un sentido de desarrollo social directamente ligado a la presencia y la continuidad de la petrolera en las ciudades donde se situó. Ese *rol social*, desde las interpretaciones de los

³³ Esta categoría fue elaborada para el análisis de las experiencias de los trabajadores de la ex siderurgia estatal SOMISA. Sin embargo, dadas las características del colectivo de trabajo “*somisero*” y los elementos comunes que comparten con los “*ypefeanos*”, la noción de patrón ausente cobra sentido y se resignifica a partir del análisis de los trabajadores petroleros estatales.

trabajadores, traspasó la búsqueda solo de ganancias, articulándose con el rol del Estado como impulsor del desarrollo regional.

Un ex trabajador de YPF de Comodoro Rivadavia, el cual desempeñó funciones como operador de boca de pozo, durante un recorrido en la ciudad, nos señaló aquello que distingue a YPF de los actuales capitales privados:

“Esos árboles que vos ves allá los planto todos YPF...ahora no hacen más nada, solo se llevan la guita...antes la guita quedaba acá” (Ex trabajador de YPF. Comodoro Rivadavia. 2007).

En otra situación similar en la Provincia de Salta, mientras transitábamos la ruta que une a General Mosconi con Vespucio, un ex operario de YPF nos ejemplificaba de forma gráfica el sello que imprimió la empresa estatal en el territorio del norte. También vinculó los últimos desastres ocurridos en la provincia de Salta a causa del desborde del río y los aludes³⁴ a las políticas actuales en contrapunto con la época estatal de YPF:

“Esto está medio, todo hecho mierda...Esta ruta esta toda rota. Todo esto cuando estaba YPF no era así, era una autopista, estaba todo impecable!... Todo, todo el pavimento que va a Vespucio era una maravilla. Todas las cosas que han sucedido acá [haciendo referencia al desborde del río y sus consecuencias] que el presidente de la nación, el gobernador que dice que son cosas naturales es todo mentira. Todo lo que sucedió es por la mano del hombre. Si hubiera estado YPF no hubieran sucedido estas cosas. Porque YPF cuidaba hasta el medio ambiente, era una cosa increíble. YPF por ejemplo, hacía un camino y reforestaba. El camino este por el que pasamos nosotros. Ahora son todas empresas privadas que pertenecen a la Pluspetrol, Tecpetrol³⁵...el puente ese que conecta con Vespucio, ese puente cuando YPF movía un equipo, por ejemplo, un equipo de perforación y de acuerdo a los tonelajes, a tantas toneladas, no pasaban por ese puente para no arruinarlo. Los camiones tenían otro acceso por

³⁴ Durante el mes de febrero de 2009 un alud arrasó la ciudad de Tartagal en la provincia de Salta. El desborde del río Tartagal generó un poderoso alud que cortó los puentes tanto de un lado como del otro lado de la ciudad y destruyó parte de la ciudad. *“El alud ingresó a la ciudad alrededor de las 9:30hs. Con una fuerza inusitada...por lo que varias casas fueron arrastradas, mientras las demás, en un radio de seis cuadras hacia un lado y el otro quedaron inundadas”*. (Página 12. Lunes 9 de febrero de 2009, “Tartagal, otra vez bajo el agua y el barro”)

³⁵ Tecpetrol y Pluspetrol son empresas en las cuales Repsol posee acciones. Ambas tienen en la actualidad una presencia importante en el norte del país, particularmente en General Mosconi, Vespucio y Tartagal.

camino de tierra, evadían el puente y seguían el camino natural. Ahora hacen cualquier cosa los españoles” (Ex trabajador de YPF, General Mosconi. 2009).

En este relato, y en general en las entrevistas a trabajadores, no solo se hace evidente el rol social de la empresa estatal, sino que surge un marcado contraste con el contexto actual signado por la privatización de la empresa. Aquello que resuena en el momento de la explicitación del rol social de YPF en su etapa estatal, es la presencia del patrón – ahora- presente y con claro sentido de lucro. “*Los españoles*” son el negativo de la foto de YPF estatal, representado en la presencia de un patrón presente y un interés cimentado solo a partir del lucro, el cual no fomenta el desarrollo de las regiones. Este negativo forma parte de los relatos de los “*ypefeanos*” en los distintos lugares donde realizamos trabajo de campo.

En la Provincia de Buenos Aires en la Ciudad de Ensenada, un ex trabajador que se desempeñó como operador de campo expresaba lo siguiente:

“Lo que pasa que acá, lo que están haciendo los gallegos hoy por hoy en día es llevarse todo el petróleo, y a la larga lo que te van a dejar es el cascarón. Te van a dejar los caños, las bombas, y de que te sirve si vos no tenés la materia prima que es el petróleo”. (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires. 2003).

El contrapunto se produce entre la etapa estatal y *la experiencia del patrón ausente* y la privatización marcada por la presencia de un patrón presente. El patrón ausente expresa en todos los relatos, tanto de ex trabajadores como aquellos que aún continuaron realizando funciones en la etapa post privatización, el sentido social y desinteresado de YPF. En cambio, la post privatización, en donde claramente se demarca un propietario, expresa un carácter opuesto a la experiencia signada por la estatalidad. Lo que prevalece en la actualidad es el interés económico de la empresa, potenciando exponencialmente el imaginario sobre el rol social de YPF:

“Vos estás cuidando tu quinta ahora, es tuyo, y antes era una empresa del Estado. Eh, si vos te dormís o un día no venís, siempre se arreglaba, total era del Estado. Ahora no hay más nada. Ahora vos dependes de un patrón y yo te digo, vos venís a las 8, no venís

8 y 10. *Ahora se llevan toda la guita afuera, no queda nada acá. Lo que los mueve es solo la guita... El dueño pone los horarios, y las pautas...hay un dueño ahora. No es del Estado, una empresa que decís estatal es un poco de todos. Es una empresa privada, la exigencia es mucho mayor.*” (Actual trabajador de YPF Repsol, Refinería La Plata. Desempeña funciones como operador desde la época estatal de la empresa. 2004).

Aquí se pueden derivar algunas cuestiones relevantes y fundamentales que hacen a la conformación de las prácticas e interpretaciones de los trabajadores de YPF. La empresa en su etapa estatal, claramente no solo explotó un recurso natural, sino que impulsó una poderosa infraestructura en aquellos lugares donde se instaló, beneficiando a los trabajadores y al conjunto de las comunidades locales. Este rol social se impregnó en las experiencias de los trabajadores de YPF, imprimiendo una potente valorización positiva al carácter estatal de la empresa. Asimismo, esta homogeneización detrás de los valores del *rol social* ligado a carácter estatal y al desarrollo nacional, generó en los trabajadores una motivación extra al momento de realizar las tareas en el trabajo. Como la empresa era “*sentida como propia*” y a la vez “*un poco de todos*”, el éxito ligado al desarrollo nacional, generó una motivación extra en cada uno de los trabajadores, entendiendo el éxito de la empresa como atribución “de todos”:

“*...mi viejo se hizo la casa laburando en YPF, crió a sus hijos laburando en YPF. Entonces como que lo llevaban en el corazón a YPF. Mi papa creo que en 40 años faltó seis días por estar enfermo. Una cosa de locos, era su empresa más o menos. Faltó por que estaba casi muerto, por que hasta muerto ha ido a laburar. Es que había otra relación con YFP, ¿no?*” (Actual operador de la Refinería La Plata, provincia de Buenos Aires. Desempeña funciones como operador desde la época estatal de la empresa. 2004)

Si a partir de la condición estatal, la empresa era “de todos”, entonces había que demostrarlo en el día a día en el espacio de trabajo:

“*¿Por que? ...yo tengo un concepto de la cosa...por eso te digo, no pasa por ser antiguo o moderno. Si yo quiero que mi casa funcione bien, el Estado es la casa grande que nos*

alberga a todos ¿sí?, hay que hacer las cosas con un esfuerzo concientizado, con mayor responsabilidades de cada trabajador”. (Ex trabajador de YPF, Flota Naval. 2006)

Este sentido de responsabilidad se desplegó en el trabajo de los “*ypefeanos*”, potenciando un compromiso con las funciones, revelando un aspecto trascendental de la cotidianidad laboral del colectivo obrero de YPF. En esta línea, y como ejemplo gráfico de lo expresado, un grupo de ex trabajadores de YPF de la Refinería la Plata, nos explicó como habían logrado reducir los tiempos de paros programados de limpieza de una de las plantas de la Refinería:

“Yo me sentía parte estando en YPF, decíamos una hora de servicio da tantos millones de dólares, la unidad no puede estar parada 4 meses. Nos juntamos entre los compañeros...¿qué hacemos?. Este catalítico no puede estar parado. Juntémonos todos, hagamos organigramas, unos con otros, para que no se choquen y hacer andar el catalítico. No sabes, hemos logramos reducir de esos 40, 60 días a 28 días la parada del catalítico, un mes como máximo. Se ponía alma y vida ahí. También estaba el gerente.” (Ex operador de campo, Refinería La Plata, Buenos Aires. 2004).

Las nociones de “*poner alma y vida*” en el trabajo, nociones que se reiteran de variadas formas en los relatos, explican el significado de la estatalidad de la empresa en las *experiencias* obreras. Esto se revela en el hecho que efectivamente en innumerables entrevistas, a lo largo de nuestro trabajo de campo, nos han descrito distintos ejemplos en donde se han bajado los tiempos de reparaciones de maquinaria de la empresa o se han realizado estrategias por parte de los trabajadores en pos de la productividad. La responsabilidad, el plus con el que se realizaba el trabajo a partir del carácter estatal de la empresa, marcó el desarrollo de un trabajador comprometido con los objetivos de la producción.

Otra arista de los ecos de la estatalidad en los trabajadores se explica a partir de los relatos de los “*ypefeanos*” vinculados con las muertes en el trabajo, en donde el haber dejado “*la vida por la empresa*” formó parte de la experiencia obrera:

“Que te voy a decir, la verdad que muchos compañeros míos y amigos han puesto todo en el trabajo. Muchos de ellos hasta sus vidas dejaron por YPF. Cuando hubo que poner el pecho lo han hecho” (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

La ironía del orgullo que despierta la muerte en el trabajo en pos de los intereses de la producción, convierten a la descripción de aquellas tragedias en una imagen cargada de significados, enlazada a la experiencia de patrón ausente. Esa descripción de las muertes, hecho que se extiende a lo largo de nuestro trabajo de campo, da cuenta de un proceso de trabajo violento y letal para el desenvolvimiento de los trabajadores. Asimismo, estos hechos trágicos son resignificados a partir del orgullo que el trabajo petrolero representó. De esta forma, y en relación con la agencia simbólica dinamizada desde las políticas de la empresa, el orgullo de los trabajadores convirtió aquellas descripciones trágicas y sufridas de los trabajadores en un retrato heroico vinculado al trabajo, naturalizando aquellas tragedias como parte de un acontecer natural.

Sin embargo, el orgullo no solo se expresó en las relecturas de las tragedias de un proceso de trabajo altamente insalubre, sino que adquirió significado a la luz de la noción de *“compañerismo”*. El *“compañerismo”* se encarna en los relatos de los trabajadores, situándose como parte de una práctica cotidiana en la etapa estatal de la empresa³⁶. Es decir, el *“compañerismo”* en la práctica cotidiana de la etapa estatal, forma parte de las interpretaciones de los trabajadores de YPF a la luz del proceso de privatización actual. Esta re-significación del *“compañerismo”* aparece en la mayoría de los casos de empresas privatizadas. El *compañerismo* en la etapa estatal, se potencia a partir de una actualidad, que desde la perspectiva de los trabajadores, se encuentra atravesada por relaciones fragmentadas e individualizadas:

“Había muchos códigos internos, códigos internos que yo le digo ahora a él siempre cuando hablamos que se han perdido un poco. Había mucho compañerismo cuando era estatal, más compañerismo que ahora. Ahora cada uno mira sus intereses”

Pregunta: *“¿A que te referís con compañerismo?”*

Respuesta: *“Y era otra cosa yo,... había cosas que salían solo, éramos tipos muy reservados entre nosotros éramos muy cerrados. Ahora es como que hay otros*

³⁶ No obstante, las veces que aparece el *“compañerismo”* en los relatos de los trabajadores se contraponen al período post privatización.

intereses, ahora es como que hay más, más, nos defendíamos más entre nosotros. Ahora se perdió un poco eso. Cada uno piensa en sí mismo". (Actual trabajador de YPF Repsol. Desempeña funciones desde la etapa estatal de YPF. Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires. 2004).

Pese a que el discurso privatista neoliberal consolidó en los años noventa una retórica ligada a la "vagancia" de los trabajadores de YPF, subsiste como valor, tanto en ex trabajadores como en aquellos que aún mantienen sus puestos de trabajo, el "orgullo petrolero":

"Cuando hablo del trabajo en YPF lo hago con un fuerte orgullo. Hacíamos un laburo único. Enfrentábamos frentes de fuego, era un laburo super riesgoso. Muchos compañeros quedaron en el campo, lo dejaron todo. Sabíamos a que nos enfrentábamos. Mi viejo me trasmitió ese amor al trabajo ese sentir" (Ex trabajador de YPF. Comodoro Rivadavia. 2007).

El orden sociolaboral de YPF estatal llevó varias décadas de consolidación en los territorios donde la empresa petrolera se desarrolló. Al menos entre dos y tres generaciones de trabajadores formaron parte de la experiencia de ser un trabajador "ypefeano", y aquel sentir enlazado al orgullo se fue transmitiendo de padre a hijo. En este sentido, la *experiencia del patrón ausente* constituyó y vinculó elementos claves que dieron sentido a las prácticas y representaciones de los trabajadores de YPF vinculadas al trabajo. La estatalidad de la empresa se la asoció a la invisibilización de un "patrón de carne y hueso", potenciando al mismo tiempo el rol social que las políticas de YPF desplegaron en las ciudades de explotación petrolera. En este contexto, se consolidó un colectivo de trabajo identificado con los objetivos empresarios, en donde la empresa era "un poco de todos" generando en el cotidiano de trabajo una responsabilidad adicional y una motivación extra que se jugaba en el día a día, y hasta en la vida y la muerte. A partir de las experiencias traumáticas de la privatización y tensionado en relación al contexto pos privatización, el "compañerismo" se constituye en un elemento distintivo de las actuales relaciones laborales dentro de la empresa. Si bien esta noción del compañerismo es producto de las memorias idealizadas en la etapa estatal de YPF, como veremos más adelante, las políticas empresarias pugnan por un colectivo de trabajo fragmentado e individualizado.

Hasta aquí hemos analizado la agencia simbólica de YPF detrás de los valores del “nacionalismo”, el “industrialismo” y “estatalidad”. Asimismo hemos abordado como estos elementos se entrelazan a partir de la *experiencia del patrón ausente*, y las presiones que imprime en la cotidianeidad del trabajo. Sin embargo, para introducirnos en la reconstrucción de las relaciones de clase inmersas en el orden de la *comunidad de fábrica*, es necesario indagar otra arista que se torna central para comprender y analizar las experiencias de los trabajadores petroleros de YPF. Para la consolidación y reproducción del orden de la *comunidad de fábrica*, es necesario adentrarnos en el análisis de las estrategias de control y disciplinamiento que se ejercieron desde la fábrica a la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias. Es decir, en el capítulo siguiente analizaremos las variadas formas de control y disciplinamiento, que desde las políticas empresarias se materializaron en instituciones y servicios a los trabajadores, los cuales evidenciaron una relación con el mundo exterior mediada por la presencia de la empresa estatal. Esta mediación con el mundo exterior a partir de las políticas empresarias, consolidó fisonomías “*ypfeanas*” en el sur y en norte, en donde se desarrolló el devenir de las actividades de los trabajadores y sus familias.

Capítulo II

FISONOMÍAS “YPEFEANAS”: EL SUR Y EL NORTE

En este capítulo trataremos uno de los aspectos centrales que hacen a la constitución de la experiencia de los trabajadores de YPF, que es la presencia de las *prácticas corporativas empresarias* en todos los espacios de la vida cotidiana de los “*ypfeanos*”.

YPF involucró a lo largo de la historia argentina, mucho más que intereses puramente económicos, puesto que a partir de esta empresa se construyeron diferentes polos petroleros a lo largo del territorio nacional y se desarrolló una política por parte del Estado de urbanización del interior del país³⁷. A partir de las características propias de la explotación petrolera, se desarrollaron regiones alejadas de los grandes centros económicos y urbanos del país, dinamizando distintas ciudades que crecieron al calor de

³⁷ Este proceso no fue privativo solo del desarrollo de YPF, sino que también se consolidó en otras empresas estatales, como por ejemplo Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF) en Río Turbio en la Provincia de Santa Cruz. Sin embargo, en el caso de la petrolera estatal, se destaca la magnitud que este proceso tuvo a lo largo y lo ancho de la Argentina.

YPF. Estos territorios se desarrollaron, en gran parte, por la presencia de la petrolera, tanto en el norte –yacimientos norte circunscribiendo ciudades como Mosconi, Campamento Vespucio, Tartagal entre otras- en el sur –Comodoro Rivadavia, Caleta Olivia, etc.- el este –Refinería La Plata en Ensenada y Beriso- y oeste -Lujan de Cuyo en Mendoza, Cutral-Có y Plaza Huincul en Neuquén.-. De esta forma, estas regiones generaron una profunda dependencia con la empresa, cuya organización productiva dependió siempre de los movimientos de timón de la petrolera estatal.

Por lo tanto, y a partir de la preocupación centrada en las formas que adquirieron las estrategias de control y disciplinamiento en la esfera de la reproducción, dinamizadas desde las *prácticas corporativas empresarias*, realizamos un análisis de este proceso en la ciudad de Comodoro Rivadavia³⁸, en la Provincia de Chubut, y la ciudad de General Mosconi³⁹, en la Provincia de Salta. Estas dos ciudades resultan ser paradigmáticas para el análisis, debido a que ambas se han desarrollado bajo la impronta del Estado empresario, conformándose como sistemas de *enclave*⁴⁰. Asimismo, ejemplifican dos ciudades del norte y el sur de la Argentina bien disimiles, pero con un destino común a partir de la explotación petrolera y el desarrollo de YPF. Comodoro Rivadavia, tiene la particularidad de ser el primer punto del país donde se desarrolló YPF, descubriéndose el primer pozo petrolero el 13 de diciembre de 1907, declarada actualmente "Capital Nacional del Petróleo". En cambio, General Mosconi, surgió de la actividad forestal y petrolera, estando esta última primero en dominio de la compañía Standard Oil. En este sentido, la ciudad de Mosconi materializa aquellas tensiones y disputas de intereses que se produjeron entre los capitales privados y la petrolera estatal. En el año 1927, por gestión del entonces presidente de YPF Enrique Mosconi, se "ceden"⁴¹ los derechos de explotación de la cuenca del norte a la petrolera estatal. Estas dos ciudades se forjaron

³⁸ La ciudad de Comodoro Rivadavia se encuentra sobre la Cuenca del Golfo San Jorge que se ubica en la Patagonia central, al sur de Chubut, norte de Santa Cruz y parte de la plataforma continental en el golfo, abarcando 200.000 km² de superficie. Históricamente, Comodoro Rivadavia se desarrolló en torno a la explotación del petróleo. Es la mayor ciudad del litoral Atlántico al sur de Bahía Blanca, y la primera ciudad de la Provincia de Chubut.

³⁹ General Mosconi tiene una superficie de 2.758 km², estando localizada en las Sierras Sub-Andinas de San Antonio, recortadas por Valles y Quebradas, y con una altitud estimada de 500 mts. sobre el nivel del mar.

⁴⁰ El sistema de *enclave*, no solo da cuenta de una estructura económica dependiente del monopolio de una actividad productiva y la dependencia de otras actividades sectoriales a este monopolio, sino que evidencia un sistema de relaciones sociales que se articulan profundamente en torno a esa actividad (Salvia, 1997: 21).

⁴¹ Estas gestiones fueron llevadas adelante por el General Enrique Mosconi en un enfrentamiento abierto y explícito con la empresa estadounidense Standard Oil.

como polos de atracción laboral en relación con la explotación petrolera, entrelazando estrechamente sus historias con una fuerte dependencia de la estructura productiva.

YPF pasó a ser el representante del Estado en la áreas donde se desarrolló, dando forma en la mayoría de los casos, a territorios íntegramente dominados económicamente, socialmente y políticamente por la presencia de la petrolera estatal. Esta situación dio cuenta de una estructura económica dependiente del monopolio de una actividad productiva y la dependencia de otras actividades sectoriales a este monopolio. En este sentido, se generaron profundas transformaciones estructurales en las distintas ciudades donde YPF se desplegó, tanto a nivel productivo como a nivel urbanístico. YPF imprimió una marca a nivel social, configurando un entramado de relaciones sociales cotidianas mediadas en gran parte por la presencia de la empresa estatal. Las políticas empresarias de YPF se caracterizaron por tener un control del tiempo libre de los trabajadores y sus familias y del hacer cotidiano, mediando el mundo exterior a través de la relación con la empresa

Este proceso dio cuenta de un espacio atravesado por un proceso hegemónico donde la pretensión estatal fue homogeneizar a los trabajadores en un único sentido de pertenencia que se sintetizó en la autoadcripción de “*ypefeanos*”. Estos escenarios, marcados por las políticas de la empresa, nos permiten abordar un espacio atravesado por sujetos históricos que han transitado la realidad concreta construída por YPF.

En este marco, y a partir de nuestro trabajo de campo, hemos podido observar en Comodoro Rivadavia como en General Mosconi, distintas huellas materiales y simbólicas que YPF imprimió en aquellas ciudades. Estas huellas se expresan, desde toda una arquitectura vinculada a YPF como edificios, barrios obreros, clubes, cines, proveedurías, hasta monumentos, placas de bronce etc., las cuales estructuraron un potente espacio social fuera de la fábrica. Intentar reconstruir, a través de las huellas impresas, el mundo que se generó alrededor de la empresa estatal YPF en estos dos territorios, es retrotraerse a un espacio signado en todo sentido por la presencia de la empresa. Esta reconstrucción, de una historia no tan lejana del norte y el sur, se hace posible gracias a los relatos -que de alguna forma identifican lugares y realizaciones de espacios- y a las huellas dejadas por el paso de la petrolera estatal en las localidades analizadas. Una realidad creado por YPF, donde desde la temporalidad actual es

añorado en contraste con el tiempo de la post privatización, e idealizado en aquellos relatos que dan cuenta de “*un paraíso que se perdió*”, expresa signos de un pasado de esplendor y magnificencia, con un alto contenido impugnador hacia el proceso de privatización. Sin embargo, más allá de las idealizaciones, en lo concreto, YPF dibujó los contornos de los mapas, delineó los ámbitos espaciales del norte y el sur de forma tan marcada que esos trazos y dibujos se resisten a desaparecer aún a 20 años del proceso privatizador iniciado en 1989. Los espacios sociales dinamizados por la petrolera YPF, dieron cuenta de un mapa, de un memorándum que prescribió acciones, igual que la marca de un camino punteado, donde cita lugares y designa pasos a través de las ciudades. En este camino punteado, los monumentos y las placas de bronce, los barrios, las proveedurías, los lugares de salud y ocio marcarían los recorridos y los límites de las prácticas de los “*ypfeanos*”. Estas políticas dinamizadas desde la empresa dieron entidad a la explotación de la fuerza de trabajo, en la medida en que las experiencias de los trabajadores se moldearon de acuerdo a los requisitos de la producción.

Marcas excluyentes: *Nosotros y los otros*

El acontecer de las experiencias de los trabajadores de YPF se consolidó bajo el esquema de “gran familia”, definida por la pertenencia a la empresa con todo lo que ello significó. El universo contenido por la petrolera estatal derramó hacia la “gran familia” una política de “beneficios” sociolaborales que contribuyeron a la consolidación de un colectivo de trabajo que se insinuaba a priori como inclusivo y armónico. Estas políticas de beneficios, enmarcadas bajo la fuerte tutela de la empresa, imprimieron una profunda fractura social en los territorios del sur y del norte con respecto al resto de la comunidad local. Es decir, se naturalizaron y exacerbaron en aquellas ciudades donde estuvo YPF dos espacios sociales claramente diferenciados, conformando un *nosotros* y *otro* determinado por la pertenencia o no a la petrolera estatal. Estos conjuntos sociales diferenciados expresaron tensiones, conflictos, estigmatizaciones y prejuicios, tanto de los “*ypfeanos*” hacia la comunidad local, como de la comunidad local hacia los “*ypfeanos*”. A partir de esta concepción, se impulsó un sentimiento sobre dos mundos extraños y a menudo hostiles entre sí. Para la comunidad local los “*ypfeanos*” eran concebidos como un grupo nebuloso, numeroso y poderoso que de alguna manera afectó sus vidas de forma negativa en diferentes aspectos. El mundo se dividió entre un

nosotros y un *otro*. Sin embargo, estos “dos mundos separados” evidenciaron al mismo tiempo pequeñas intersecciones que tendieron “puentes” de un lado y del otro.

La conformación de estos dos espacios distantes se sustentó a partir de una política por parte de la petrolera estatal de segregación entre los trabajadores de YPF y la comunidad local. Esta particular política se materializó de variadas formas, pero que en líneas generales su espíritu pugnaba por consolidar un espacio social exclusivamente para los petroleros, separándolo del resto de la comunidad local. En este aspecto, se concretaron espacios de uso para los petroleros que estaban cerrados para los que no pertenecían a la empresa. Este cerco elaborado desde las políticas de la empresa estatal, consolidó un contorno en donde el primer impedimento estuvo dado en la posibilidad de pertenecer a la empresa. Es decir, la gran barrera que separó estos dos espacios, “*ypefeanos*” y comunidad local, se consolidó a partir de la imposibilidad de “entrar” a YPF, debido a que la llave que había la puerta de entrada de la empresa, estaba dado casi exclusivamente por el requisito de la consanguinidad familiar. Las políticas de contratación explicitaban claramente la preferencia de los hijos de los “*ypefeanos*” por sobre aquellos que no tenían a sus padres trabajando en la petrolera, o mismo no tenían ningún familiar con lazos comprobables de consanguinidad desempeñando funciones. Esta muralla casi impenetrable para los habitantes de comunidad local, potenció aquella segregación y las tensiones en los territorios del norte y del sur:

“No pude entrar nunca [a YPF] por que no era hijo de YPF. En la vacante que siempre me preguntaban lo mismo: si mi papa era de YPF. Lo único que me faltaba que me pregunten es si mi mamá tenía relaciones con uno de YPF. No tengo buenos recuerdos de esas entrevistas. Muy discriminadores, si tu viejo no era de YPF no entrabas” (Habitante de General Mosconi, Salta. Actualmente tiene un comercio en el centro de la ciudad. 2009).

Aquellos que no tenían la posibilidad de ingresar a la empresa por no tener un pariente con un vínculo de consanguinidad dentro de YPF, percibían esta imposibilidad como una restricción discriminatoria. Y esta imposibilidad era vivida de manera angustiante, debido a que acceder a YPF significaba no solo al acceso a un trabajo bien remunerado, sino que posibilitaba innumerables beneficios sociales. Asimismo, entrar a YPF

aseguraba que los propios hijos alcanzasen su primer empleo y en cierto punto su jubilación. Es por esto que ser contratado por la petrolera estatal representaba en gran medida una importante tentación y al mismo tiempo una frustración para aquellos que les estaba vedado:

“Me presenté como mil veces para entrar. Me presenté para ayudante, administrativo...creo que me faltó para ingeniero nada más. Nunca me abrieron una puerta. Ellos eran un grupo muy cerrado los ypefeanos...solo entrabas si tenían familia adentro”. (Habitante de Comodoro Rivadavia, Chubut. 2007).

Ser hijo de “ypefeano” o poseer algún familiar comprobable dentro de la empresa, significaba condición suficiente para ser contratado en la petrolera. Esta situación ocurrió en todas las dependencias de YPF:

Pregunta: *“¿Como entraste vos a trabajar a YPF?”*

Respuesta: *“Yo estaba sin trabajo cuando me presenté a YPF y me tomaron enseguida. Estaban necesitando operadores de campo y justo caí yo...Está bien, mi papá trabajaba acá, si no fuera por él no entraba”. (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)*

El valor de la familia para la empresa estatal constituía uno de los preceptos fundamentales, siendo que casi la única posibilidad de pertenecer a YPF estaba dada por la relación de consanguinidad⁴². Los habitantes de las ciudades quedaban excluidos de la posibilidad de ingresar a la órbita de la empresa. De este modo, el *nosotros* “ypefeano” no contenía solo a los trabajadores, sino que las familias, autodenominadas “*la familia ypefeana*”, formaban parte de esa potente identificación.

La separación entre la comunidad local y los petroleros estatales se materializaba en el día a día generando constantes roces y tensiones en los territorios de emplazamiento de

⁴² En el único caso que la petrolera estatal realizaba excepciones fue en la contratación de personal de seguridad. Para ser personal de seguridad, que eran propios de YPF, la consanguinidad no era determinante, ya que solo se requería que los trabajadores hayan tenido alguna experiencia en alguna organización de las fuerzas armadas. La gerencia de seguridad estuvo dirigida por personal militar, generalmente por coroneles. El rol del personal de seguridad funcionó en cierto sentido como una policía interna de YPF que no solo controlaba posibles robos, sino que imprimió un control sobre los mismos trabajadores en el trabajo. La relación entre lo que podríamos denominar la “policía de YPF” y los trabajadores estuvo cargada de conflictos y tensiones.

YPF. La petrolera estatal edificó espacios de uso los cuales solo eran accesibles a los “ypfeanos” y sus familias. De este modo, se potenciaron los resquemores y los prejuicios hacia los trabajadores de YPF. Por ejemplo, el portero del colegio Salesiano Deán Funes en el Km3 de Comodoro Rivadavia, al preguntarle sobre el ex cine de YPF que se encuentra al lado, nos detalla la tensión que existió a partir de la prohibición que recaía sobre la comunidad local en el “disfrute del cine”:

Pregunta: “¿*Quines venían acá?*”

Respuesta: “*Al cine solo venían los ypefeanos. Nosotros no podíamos entrar al cine, nunca fui, solo era para los ypefeanos. Solamente los que trabajan en YPF podían disfrutar del cine... los ypefeanos siempre lo tuvieron todo*”. (Portero, colegio Salesiano Deán Funes en el Km3, Comodoro Rivadavia. 2007).

A partir de esta segregación, se cristalizó una profunda diferenciación entre las experiencias “ypfeanas” y los habitantes de las ciudades. Ese *nosotros* dio cuenta, desde la perspectiva de la comunidad local, de “grandes beneficios” que se expresaron en viviendas, lugares de recreación, salarios altos, proveedurías con precios al costo, un sistema de salud y educación solo para los “ypfeanos”, etc. los cuales estaban vedados a los que no pertenecían a YPF. La expresión “*los ypefeanos siempre lo tuvieron todo*”, extraída del relato anterior, da cuenta de una perspectiva compartida por amplios sectores de la comunidad local. El “tenerlo todo” expresa de un modo significativo el desenvolvimiento de relaciones controvertidas entre petroleros y comunidad local, producto de la política de segregación.

Ese *nosotros* “ypfeano” se constituyó sobre la base de un *otro* que se definía a partir de su no pertenencia a la empresa y en definitiva el no acceso a ciertos beneficios, solo destinados para los petroleros. Estos beneficios del que gozaban los trabajadores de YPF producto de una activa política de intervención de la empresa en todos los espacios de la reproducción de las “*familias ypefeanas*” eran percibidos por la comunidad local como excesos:

“*Vos pasabas por los barrios de YPF y siempre tenían la luz prendida. Mañana, tarde y noche...total ellos no pagaban nada. Así vivían, sin pagar nada.*” (Habitante de Comodoro Rivadavia, Chubut. 2007)

...el personal de YPF, dentro de los trabajadores era una elite, es más, lo sentían como ser diferentes, quien vivía en ese barrio era Gardel en serio [hablando de los barrios construidos por la empresa]. Las cosas que me cuenta mi mamá por ejemplo...era un obrero calificado y lo insoportable que eran las mujeres de los trabajadores de YPF ¿por qué?, por todos los beneficios, por toda una época que ganaban muy bien y eran un obrero diferente al resto de los obreros. No era lo mismo que vos seas un obrero que trabajaba en una fábrica y ganabas \$4 la hora que estar dentro de la destilería que ganabas \$10, era una cuestión elitista de pertenecer, esta pertenencia a un mundo(...) (Habitante de Comodoro Rivadavia. 2007)

Estas calificaciones que rondan alrededor de categorías nativas como los “insoportables”, “diferentes”, “elitistas”, se repiden tanto en las comunidades locales del norte como del sur. Estas tensiones entre “ypefeanos” y la comunidad local, fueron parte de la cotidianeidad de los territorios donde YPF desarrolló sus *prácticas corporativas empresarias* en la esfera de la reproducción. Lo que se constituyó durante décadas fueron dos realidades sociales concretas disímiles, atravesadas por tensiones y connotaciones negativas. Los puentes comunicantes de estos dos espacios sociales se tendieron a partir de los prejuicios y las connotaciones negativas que la comunidad local cristalizó sobre la vida de los “ypefeanos”. Asimismo, los “ypefeanos” remarcan en sus relatos “*las envidias*” que les tenían a ellos por ser parte de la empresa estatal. Estas representaciones “negativas”, tanto de la comunidad local como de los “ypefeanos”, estaban sustentadas en argumentos fundados a partir de la segregación de estos dos espacios sociales. De un lado y de otro fue construyéndose un discurso en donde lo que prevalecía eran las profundas diferencias y las connotaciones negativas:

Pregunta: “*¿Cómo era la relación con el resto de la comunidad de Comodoro Rivadavia?*”

Respuesta: “*Y nos miraban un poco mal [irónicamente]...tenían razón...no sabes lo invencables que eran los ypefeanos y sus mujeres. Se creían que eran una elite*” (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

La pertenencia a la empresa estatal marcó las fronteras de un *nosotros*, los de adentro, y un *otro*, los de afuera, en donde las relaciones cotidianas se tornaron tensas,

consecuencia de la “distancia social” entre los trabajadores y los habitantes de las ciudades. Esta distancia social se incrustó de forma profunda en el imaginario colectivo de los habitantes de las ciudades donde se desarrolló YPF. Lo interesante para nuestro análisis, es que si bien esta mirada negativa se fundó sobre la base de una política de segregación, en lo concreto, las políticas de YPF generaban un desarrollo económico en todo el territorio, beneficiando a los trabajadores petroleros y a la comunidad en general. Sin embargo, esto no fue percibido por la comunidad local hasta el momento de la privatización. No obstante, la segregación configuró prácticas sociales y representaciones de un lado y del otro en el norte y el sur que configuraron dos espacios sociales separados. Esta mirada hacia los “ypefeños” se constituyó a partir de ese acceso restringido, cargándose con el tiempo de indignación y prejuicios sobre aquellas “excepcionales” condiciones que disfrutaban los estatales y la restricción que sufrían aquellos no “ypefeños”.

Esta mirada hacia los “ypefeños” se constituyó a partir de ese acceso restringido, cargándose con el tiempo de indignación y prejuicios sobre aquellas “buenas” condiciones que disfrutaban los estatales. Algunos temas, como las facilidades en los pasajes que tenían los petroleros, “las fiestas” y en particular las proveedurías, que formaban parte de la dinámica de las *prácticas corporativas empresarias* en el espacio de la reproducción, expresan detalladamente como era vivida esa frontera por parte de la comunidad local, y al mismo tiempo, expone la relación de la empresa con el colectivo obrero “ypefeño”.

Los pasajes

Cuando comenzamos el trabajo de campo, particularmente en Comodoro Rivadavia, y entrevistábamos a personas que no pertenecieron a YPF, salían a la luz relatos que parecían estar cargados de estigmatizaciones, producto de esta profunda tensión entre “ypefeños” y comunidad local. A preguntas vinculadas con la relación con los trabajadores de YPF, aparecían enunciados redundantes como “lo tenían todo”, “se les quemaba uan bombita de luz y venia una cuadrilla de cinco personas de la empresa a cambiársela”, “la empresa les cortaba el césped todos los días”, etc. Estos relatos se nos hicieron cotidianos en el trabajo de campo, no solo en el sur, sino también posteriormente en el norte. Pero una de las cuestiones que nos llamaba siempre la

atención, eran los relatos vinculados a los pasajes de avión que YPF otorgaba a los trabajadores y a sus familias. Pasajes en avión a cualquier punto del territorio Argentino, ya sea para visitar parientes, por enfermedad o mismo por vacaciones. Este “beneficio” que les otorgaba la empresa a los petroleros se nos reveló en el trabajo de campo, en primer lugar, durante las entrevistas que realizamos a personas que nunca pertenecieron a YPF:

“Viajan a todos lados de la Argentina y no pagaban nada... Toda la familia viajaba a todos lados con los aviones de YPF” (Habitante de Comodoro Rivadavia. 2007)

Al principio pensamos que este hecho que nos relataban en las entrevistas formaba parte de una construcción imaginaria que se había construido a partir de las políticas de segregación en los territorios del sur. Sin embargo, mientras más buceábamos en las experiencias de los trabajadores petroleros el tema de los pasajes dejaba de ser una mitificación imaginada y comenzaba a tomar verdadera entidad:

“YPF nos pagaba un pasaje de avión por año para que pudiéramos visitar nuestros lugares de origen”. (Ex trabajador de YPF. Comodoro Rivadavia. 2007).

Luego a partir del trabajo de campo que realizamos en la ciudad de general Mosconi, pudimos comprender que la cuestión de los pasajes de avión para los trabajadores y sus familias formaba parte de los beneficios que les otorgaba la empresa a la “*familia ypefeana*”:

“Fuimos a Mar del Plata nosotros. Aprovechábamos por que nos daban los pasajes gratis. Uno dice gratis pero algo te descontaban en la obra social. Eso incluía los pasajes. Además YPF por el sindicato tenía hoteles para pasar las vacaciones como los que estaban en Córdoba en Salsipuedes” (Ex trabajador de YPF, Vespucio, Salta. 2009)

A tal punto los pasajes fueron un derecho obtenido y logrado por los petroleros, que la asignación de estos, tanto por vía terrestre, aérea, fluvial o marítima, se encontraba regulado por convenio colectivo de trabajo. En este sentido el convenio de 1975 (23/75 “E”) describe las distintas situaciones por las cuales la empresa debía entregar las órdenes de pasajes a los trabajadores y sus familiares y en los casos en los que

correspondía. Por ejemplo, de la siguiente manera el convenio explicitaba los pasajes por vacaciones:

“La empresa asignará órdenes de pasajes...con motivo de la licencia de descanso anual y para posibilitar su goce en condiciones adecuadas, desde el lugar de origen al lugar de destino, dentro del territorio Nacional, cualquiera sea la distancia a recorrer”
(Punto e, del artículo 232, convenio 23/75 “E”)

Lo interesante es que estas asignaciones no se dejaban de percibir una vez que el trabajador obtenía su jubilación, estando este derecho también regulado por convenio colectivo:

“La empresa asignará órdenes de pasajes...a todos los jubilados y pensionados de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y a su grupo familiar primario una vez por año”
(Punto d, artículo 232 del convenio 23/75 “E”)

El mismo convenio detalla de manera precisa los pasajes que corresponden a los *“componentes del grupo familiar”*, aclarando, *“siempre que vivan familiarmente”* y *“figuren incluidos en la ficha familiar de YPF”*. Aunque cabe aclarar que el otorgamiento de los pasajes estaba reglamentado por convenio colectivo, en la práctica, los trabajadores de jefaturas tenían mayor acceso a este otorgamiento, aunque claramente no fue restrictivo a los trabajadores con responsabilidad de mando.

El acceso a los pasajes para los trabajadores y sus familias, tanto por vías terrestres, aéreas, fluviales o marítimas, expresó en gran medida el espíritu totalizador de las políticas empresarias en la vida cotidiana de los trabajadores. Estas políticas facilitaban, satisfacían y resolvían todos los aspectos en relación a las necesidades de los trabajadores y sus familias, a través de una multiplicidad de mecanismos que garantizaban y sostenían una condición respaldada por un conjunto de derechos establecidos y obtenidos. En este conjunto de derechos, “los pasajes” institucionalizados por convenio colectivo hasta para los trabajadores jubilados, constituyen el ejemplo más acabado de aquel modo de vida que talló en gran medida las experiencias de los trabajadores de YPF.

Entre fiestas, reuniones y despilfarros

A través de estas marcas excluyentes, el orden de la *comunidad de fábrica* se proyectó en el resto de la sociedad local como el reflejo de un espejo: lo que desde los “*ypefeanos*” se reconstruyó en términos de relaciones comunitarias, armónicas, un buen pasar, una autoadscripción vinculada con la empresa estatal, un trabajo de por vida, un orgullo petrolero, beneficios merecidos, etc., desde afuera, ese reflejo se alteraba, adquiriendo una imagen completamente invertida. En la comunidad local aquel devenir de las experiencias de los trabajadores “*ypefeanos*” era percibido desde un sentido de “*elite*”, “*diferentes*”, “*insoportables*”, “*lo tenían todo*”, “*los beneficios eran inmerecidos y exagerados*”, “*los mimados del Estado*”, y demás estigmatizaciones, que marcaron a fuego los contornos distantes de dos universos estancos y atravesados por tensiones que se potenciarían a partir del proceso privatizador.

Durante nuestro trabajo de campo tanto en el sur como en el norte aquellos que no pertenecieron a YPF nos han brindado relatos que, en general, se vinculan a la forma de vida de los “*ypefeanos*” con el despilfarro, cierta opulencia y una despreocupación generalizada debido a que tenían todo solucionado:

“Las fiestas de 15 de las hijas de los ypefeanos parecían las fiestas de la serie Dinastía. Tiraban toda la casa por la ventana. El Estado los mimaba demasiado. Eran fiestas a todo trapo” (Habitante de General Mosconi. 2009).

“Los ypefeanos vivían despreocupados de todo...por que no pagaban nada, ni la luz, ni el agua, nada. Nunca supieron lo que era pagar un servicio” (Habitante de Comodoro Rivadavia. 2007)

“Vos pasabas por los barrios de YPF y siempre tenían la luz prendida” (Habitante de Comodoro Rivadavia. 2007)

Lo interesante de estos relatos, que en general se repiten en los territorios donde estuvo YPF, y que fueron analizados también en otras investigaciones (Von Storch, 2002; Muñiz Terra, 2007), más que brindarnos un detalle pormenorizado de la realidad, nos otorgan elementos para dar cuenta de aquel acto de delimitación, un acto por el cual se

separa dos espacios sociales diferentes, en virtud de una relación en cierto modo desigual. Que las fiestas de 15 de las hijas de los trabajadores de YPF hayan sido como las fiestas de la serie norteamericana *Dinastía*⁴³ o que los “*ypfeanos*” “*no pagaban nada*”, son relatos que nos detallan la relación contradictoria y tensa que se desarrollaba en los territorios entre los trabajadores de YPF y la comunidad local. En cierto sentido, estos relatos también expresan el corolario de la política de segregación por parte de la empresa estatal, y una voluntad de explicar por parte de la comunidad local lo que manifiestamente constituyó como un “mundo” diferente. Son explicaciones que de ningún modo se pueden corresponder directamente y sin mediación a la vida de los “*ypfeanos*”, pero que se produce en virtud de la segregación y de una relación desigual vivida en el día a día. Para nuestro análisis estas interpretaciones se tornan importantes, partiendo de la premisa que, aquel *nosotros* se constituyó, en parte, sobre la diferencia de un *otro*, que elaboró explicaciones a partir de aquel contraste.

La proveeduría

La proveeduría fue, desde nuestra perspectiva, el lugar clave en la referencialidad del espacio social “*ypfeano*”. Allí se demarcaron de forma más explícita y concreta los contornos de un *nosotros* y un *otro*, imponiendo una frontera social entre los “*ypfeanos*” y la comunidad local que se jugaba en la cotidianeidad del día a día. La tenencia del carnet de YPF determinaba la entrada o no a la proveeduría y en definitiva, al no poco privilegio de acceder a todos los bienes de consumo y de uso a precio de costo. Los trabajadores de YPF y sus familias accedían a un centro de compras de rubro general a precios comparativamente menores al de los comercios de la zona. En la proveeduría era posible comprar todo lo que pudiesen necesitar los “*ypfeanos*” y sus familias, desde ropa, electrodomésticos, carnes⁴⁴, pescados, partes de autos, panadería, etc.:

⁴³ *Dinastía*, fue una serie norteamericana de televisión durante los años ochenta. La historia de la serie se desarrolla en Denver, capital de Colorado, EEUU. La historia ronda a partir de las vivencias de un magnate del petróleo y su familia.

⁴⁴ La proveeduría de Comodoro Rivadavia ubicada en el Km 3 contaba con un matadero para el suministro de carne. El ahora ex matadero se encuentra detrás de la actual Universidad Nacional de la Patagonia. En aquel entonces, el ferrocarril proveniente de la localidad de Gral. Sarmiento, descargaba directamente la hacienda vacuna en el matadero para luego ser comercializada en la Proveeduría de YPF.

“...esta era la proveeduría. Era un centro de compras que teníamos, como un supermercado. Usted venía acá, tenía un carnét que sacaba de YPF, usted compraba y ahí se registraba y ese monto se le descontaba.”

Pregunta: *“¿Qué vendían acá?”*

Respuesta: *“De todo, carnes, comestibles, de todo, hasta partes de auto, todo”*

Pregunta: *“¿Y a un precio distinto del resto de los comercios?”*

Respuesta: *“Si un precio medio de mayorista, casi al costo, para nosotros era una facilidad enorme”* (Ex trabajador de YPF, General Mosconi. 2009)

Tanto en el norte como en el sur, las proveedurías eran parte constitutiva de las fisonomías “ypefeanas”:

Pregunta: *¿Cómo era antes la proveeduría?*

Respuesta: *“Acá a la derecha estaba la panadería (casi en la entrada) y a la izquierda la fiambrería. En el entre piso estaba toda la parte de ropa.”*

P: *“¿Todos compraban acá?”*

R: *“Mira, cuando era chico me traían a jugar acá...pero solo entraban los que tenían el carnet de YPF. Había una persona en la puerta que los pedía. Yo me acuerdo por que jugábamos con sus hijos”*

P: *“¿Tu viejo era de YPF?”*

R: *“No, mi abuelo”* (Nieto de ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

El carnet “ypefeano” era la posibilidad de entrada de toda la familia a las proveedurías de YPF, tanto en el norte y en el sur. Al mismo tiempo, también cumplía la función de medio de pago:

“En la proveedurías nos manejábamos con un carnet que comprábamos todo y después te descontaban a fin de mes. Teníamos un carnet especial para comprar electrodomésticos y vestimenta” (Ex trabajador de YPF, General Mosconi. 2009)

Solo eran accesibles para los trabajadores de YPF y sus familias, volviéndose un lugar restringido para aquellas personas que no tenían vínculo con la empresa estatal. En la puerta de las proveedurías siempre se encontraba una persona de seguridad, el cual pedía los carnets para comprobar la pertenencia o no a YPF. Sin embargo, a partir de las

entrevistas realizadas en el norte, casi comenzando la década de los noventa, próximo al comienzo de privatización, la proveeduría comenzaría a abrirse a toda la comunidad.

La ex proveeduría de Comodoro Rivadavia, actualmente en manos del municipio⁴⁵, se encuentra en el km3, mientras que en el yacimiento norte coexistieron dos proveedurías, una en campamento Vespucio⁴⁶ y otra en General Mosconi⁴⁷. Lo interesante es que las proveedurías dan cuenta de una infraestructura muy similar en su construcción, sobresaliendo una arquitectura imponente en lo referente a su dimensión como podemos ver en las fotos obtenidas:



Foto 9

Ex proveeduría de YPF, Comodoro Rivadavia, km3. Actualmente es la sede del CERET (Instituto Superior de Educación Tecnológica N°812 “Centro Regional de Educación Tecnológica del CHUBUT”). Trabajo de campo de marzo de 2007

⁴⁵ Actualmente en la ex Proveeduría del Km3 funciona una sede del CERET (Instituto Superior de Educación Tecnológica N°812 “Centro Regional de Educación Tecnológica del CHUBUT”) y un cajero electrónico.

⁴⁶ Actualmente forma parte del Museo Natural Contemporáneo y el Salón de Exposición Municipal. También es utilizado por un autoservicio privado denominado “San Cayetano”.

⁴⁷ Actualmente es el colegio de General Mosconi.



Foto 10

Ex proveeduría de YPF, Campamento Vespucio, Provincia de Salta. Actualmente funciona como museo de Ciencias Naturales. Trabajo de campo de mayo de 2009

La pregunta que nos surge a partir de la comparación de las fotos es ¿esta similitud en las arquitecturas de las proveedurías de debía a una intencionalidad explícita o solo a una coincidencia?. Las políticas empresarias insertas en la esfera de la reproducción no dejaban cuestiones al azar, y en este sentido, si comparamos la semejanza en las arquitecturas de las proveedurías junto al conjunto de las distintas estructuras que YPF edificaba para sus trabajadores, nos revela un sentido de uniformidad explícito en los territorios donde se desarrolló la petrolera. Los territorios en los cuales se asentó la empresa se caracterizaron por una uniformidad que se expresó en la conformación de los barrios (separados por categorías de trabajadores), monumentos a los trabajadores, enfermerías, colegios, etc. En estas construcciones, la sigla redonda de YPF con los colores celeste y blanco, se encontraba en cada rincón y lugar, al punto tal de ser parte de la cotidianeidad diaria de los trabajadores desde que se levantaban hasta se acostaban:

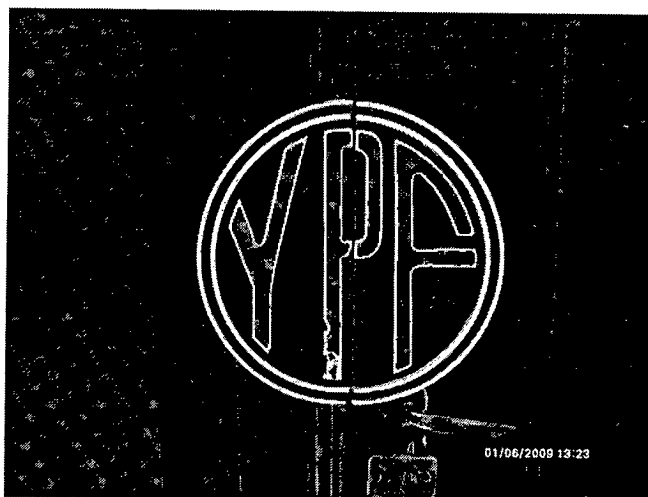


Foto 11

Puerta del ex comedor de YPF. Actualmente pertenece al museo Regional de Ciencias Naturales. Campamento Vespucio, Salta. Trabajo de campo de mayo de 2009

A partir de este análisis, podemos sostener que las características similares en las arquitecturas de las proveedurías y otras construcciones, se debieron a una política de uniformización sobre la base de la diferenciación. Es decir, se uniformizó los territorios donde se desarrollo YPF facilitando el autorecocimiento de un colectivo de trabajo altamente estratificado. Al mismo tiempo, esta uniformidad facilitó el reconocimiento de los territorios a los trabajadores que solían ser trasladados de norte a sur y viceversa. YPF tenía un importante flujo de traslados de trabajadores a todas sus dependencias en todo territorio argentino⁴⁸. Por lo tanto, una política de uniformización de las infraestructuras destinadas al usufructo de los trabajadores en los territorios potenciaba la identificación y naturalización de los espacios a pesar de la “desnaturalización” producida por la movilidad territorial de los “ypefeanos”.

Las proveedurías fueron una marca clara del espacio social de los trabajadores de YPF, que se repitió tanto en el norte como en el sur. Solo para los trabajadores y sus familias, imponía una profunda diferenciación entre los “ypefeanos” y la comunidad local, no sin un creciente resentimiento entre los que no disfrutaban de los beneficios de acceder a un precio diferencial en las compras cotidianas. Sin embargo, las proveedurías fueron solo

⁴⁸ Generalmente YPF realizaba traslados de personal profesional y operario de unas dependencias a otras. Estas movildades de daban en todas las latitudes del territorio Argentino. Para estos casos el convenio de trabajo (23/75) determinaba una importante compensación económica y mecanismos de licencias.

una parte del entramado de las políticas empresarias destinadas a organizar la esfera de la reproducción de los trabajadores de YPF y sus familias. En tal sentido, se entramó una red de políticas destinadas a brindaron diferentes contrapartidas como la salud, la educación y las formas de organización del ocio.

Dependencia y sumisión legítima: las diferentes contrapartidas

Las *prácticas corporativas empresarias* desplegaron una política que excedieron ampliamente el marco estrictamente productivo, incrustándose en aspectos relacionados con la reproducción de la fuerza de trabajo. Se puede distinguir una serie de instituciones asociados con el desarrollo de una amplia infraestructura de servicios dentro de lo que se destaca un importante sistema de salud, un sistema de educación y una amplia variedad de servicios relacionados con la cobertura y la regulación del tiempo libre de los trabajadores y sus familias.

Estas políticas desplegadas en la esfera de la reproducción dinamizaron un potente dispositivo de disciplinamiento sobre la fuerza de trabajo, el cual dio legitimidad a las relaciones de dominación entre los trabajadores y la empresa. En este entramado de instituciones también se activo un proceso de uniformidad sobre la fuerza de trabajo estratificada.

Esta intervención en la esfera de la reproducción, organizando aspectos claves de la cotidianeidad de los trabajadores y sus familias, generó y potenció consensos y consentimientos (Burawoy, 1989) los cuales configuraron una dependencia y sumisión a los objetivos empresarios, que se resignificaron desde la perspectivas de los trabajadores como “legítimos”. Esta legitimidad se consolidó a partir de las diferentes contrapartidas otorgadas por la empresa, forjando un vínculo ampliamente asimétrico. Es decir, entre empresa y trabajadores se constituyó un vínculo entre desiguales, en donde era YPF el que tenía el poder y la posición de suministrar bienes y servicios para los trabajadores y sus familias. Mientras que los trabajadores aportaban su fuerza vital, sus músculos, huesos y cerebro, en definitiva su fuerza de trabajo. Sin ella no sería posible la existencia de la petrolera estatal.

Esta relación se fundó en una reciprocidad entre desiguales, en donde el poder de la empresa de otorgar distintos servicios, legitimó una relación de subordinación, en donde las políticas de la empresa cumplieron un activo rol en disipar la relación de dominación y situar a YPF en el rol del “dador”. Retomando los análisis de James Scott (1983), esta relación de dependencia y subordinación, legitimó un vínculo de explotación, que desde las experiencias de los trabajadores de YPF, se transmutó en una relación de protección, del padre “dador”. En las entrevistas de ex trabajadores de YPF la expresión “*YPF era un padre*” forma parte de una potente recurrencia producto de esta relación intensamente asimétrica.

Salud

El sistema de salud dinamizado por YPF fue un aspecto clave de los procesos sociales que marcaron y estructuraron la vida cotidiana de los “*ypefeanos*”. YPF a través del sindicato de petroleros, desplegó un sistema de salud para los trabajadores y sus familias que alcanzó a todas las categorías laborales por igual. Debido a que todos los trabajadores, tanto los mandos como operarios, pertenecían al mismo convenio colectivo de trabajo, el sistema de salud era para todos el mismo, aunque en los hechos existían diferencias en la atención entre los trabajadores con capacidad de mando y los operarios.

A partir de las entrevistas y del trabajo de campo realizado en el norte como en el sur, dimos cuenta de un imponente sistema de salud destinado solo para la “*familia ypefeana*”. La construcción de hospitales, pediatrias, enfermerías con una infraestructura altamente “*sofisticada*” y “*profesional*”, formaron parte de los contornos sociales de las experiencias “*ypefeanas*”:

“Este es el hospital. Este hospital tenía una tecnología espectacular, era super moderno para la época y altamente profesional. Todos los médicos eran de YPF, todo el personal que trabajaba era de YPF” (Ex trabajador de YPF, General Mosconi, Provincia de Salta. 2009)

El Hospital de campamento Vespucio en Salta, se cristalizó en la memoria de los “*ypefeanos*” como un hospital “moderno”, “profesional”, “único”, etc.



Foto 12

Ex hospital de YPF en Campamento Vespucio, Salta. Actualmente se encuentra en estado de abandono.
Trabajo de campo de mayo de 2009

En el caso de Comodoro Rivadavia, el Hospital Alvear, se constituyó en un símbolo representativo de la sociabilidad de los trabajadores de YPF y de la prohibición que imprimió la empresa al resto de la comunidad local:

“El Alvear atendió a miles de personas entre agentes en servicio, familiares y jubilados. Solo para los de YPF...exclusivamente atendía a los ypefeanos”. (Ex trabajadores de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

En general los hijos de los trabajadores nacían en los hospitales de la empresa estatal, marcando una potente identificación que se imponía al momento del mismo nacimiento. Podemos pensar el nacimiento de un hijo de un trabajador de YPF en los hospitales que pertenecían a la empresa estatal como un potente ritual cargado de significados.

“Imaginate lo que fue para mi YPF. Yo nací en el Hospital de Vespucio, después fui al jardín de YPF y después al colegio. Yo entiendo lo que significó para mi papá la privatización de la empresa, es un dolor muy profundo” (Hija de ex trabajadores de YPF. Campamento Vespucio, Salta. 2009)

Retomando la perspectiva que nos aporta Victor Turner (1980), el nacimiento en los hospitales de YPF ofreció un valor simbólico que condensó una profunda tensión

emocional ya sea consciente o inconsciente interiorizando conductas y situaciones sociales. Es decir, los nacimientos en los hospitales de la petrolera estatal fueron poderosos rituales que operaron en las prácticas y representaciones de los “ypefeanos”, dinamizando la figura de la empresa como omnipresente, generando en las experiencias obreras una fuerte connotación positiva, en la que se exaltó una perspectiva de integración.

En este sentido, a partir del sistema de salud que la empresa les otorgó a sus trabajadores, algunos relatos sobre las tragedias en accidentes de trabajo son resignificados. Es decir, en algunos relatos que hemos obtenido en nuestro trabajo de campo la descripción de los accidentes aparecen re-significados como tragedias que dan cuenta, no de un proceso de trabajo insalubre y letal el cual en la empresa tiene responsabilidad, sino de la presencia de YPF como un padre “sanador” a partir de la contraprestación de la salud.

Por ejemplo, un ex trabajador de YPF nos detalló como se produjo un accidente cuando se desempeñaba como operador de campo en un pozo de perforación en Comodoro Rivadavia. Este accidente le causó la pérdida de una de sus piernas. El ex operador de campo, comenzó a trabajar en YPF el año 1985 por ser hijo de “ypefeano”, y a fines de los '80 fue cuando sucedió este grave accidente:

Pregunta: *“Después del accidente, ¿como fue la recuperación?”*

Respuesta: *“No puedo decir nada, el gremio y la empresa me dieron todo. El mejor hotel en Buenos Aires, para mi y mi familia, la mejor clínica de rehabilitación y no pagué nada. El trabajo en el campo es un trabajo sumamente peligroso y duro, no es nada fácil, pero la salud que teníamos en cierto sentido nos compensaba”* (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

A pesar del enorme sufrimiento que implica un accidente de estas características, aparece en el primer plano del relato la salud como compensadora. El carácter contradictorio del relato –como podría pensar un observador externo- se expresa en el hecho que, frente al accidente de importante gravedad que ha sufrido este trabajador, la dureza y la peligrosidad de las condiciones de trabajo parecen enmudecerse a partir del sistema de salud brindado por la empresa.

El sistema de salud del que gozaban los trabajadores de YPF fue un símbolo poderoso cargado de valor positivo que se expresa y reitera en todos los relatos obtenidos en el trabajo de campo. En tal sentido, se entrelazan las ideas de seguridad, confianza, respaldo, previsibilidad y agradecimiento desde la perspectiva de los trabajadores, las cuales se contrapusieron con una realidad de un proceso de trabajo altamente riesgoso, insalubre y verdaderamente peligroso:

“A YPF le tengo que agradecer un montón de cosas que me dio. Una obra social para mi y mi familia un buen pasar. Eso dignificaba...” (Ex trabajador de YPF, Flota Naval. 2006)

Sumado a esto, el sistema de salud edificado para los trabajadores de YPF, potenció el sentido de pertenencia a la empresa, dinamizando los consensos, y generando un sentido de diferenciación con el resto de los colectivos de trabajo:

“...tenía una obra social donde cualquier tipo de medicamento era accesible...¿quien tenía algo así?...solo YPF” (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

“Como te decía hoy, acá ganábamos un sueldo mas o menos, teníamos una obra social excelente, la mejor del país...casi gratis” (Ex trabajador de YPF, General Mosconi. 2009)

Este último relato es esclarecedor de la percepción que los trabajadores de YPF tenían del sistema de salud y en general de todos los beneficios que obtenían de la empresa. La idea de que el sistema de salud era “*gratis*” es una expresión común en las entrevistas a los trabajadores de YPF y sus familias. Esta última noción es interesante ya que constantemente surge y sale a la superficie en los relatos, suponiendo la idea de algo excesivo o inmerecido. Es decir, aquello que se piensa “*gratis*” es opuesto a aquello que es producto del trabajo y del esfuerzo. Aquello que se supone “*gratis*” al no ser producto del trabajo es más bien un regalo, una dádiva o una ofrenda que se debe agradecer.

Sumado a esto, en la Administración Norte, el Hospital de Vespucio tenía un sistema de transporte destinado para trasladar a los “ypfeanos” y/o sus familias desde Mosconi al hospital, ante cualquier urgencia o necesidad:

“Si todo era gratis, el hospital y la atención. También el hospital tenía unos colectivos gratis. Este era el sector de transporte, que nos llevaban y nos traían gratis. Y después teníamos una obra social que ninguna empresa, ninguna, tenía...tan buena como la obra social de YPF. Ahora uno se da cuenta...ni pagando se atiende como nos atendíamos en el hospital que era de YPF.” (Ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio. 2009)

La relación entre la empresa y los trabajadores reflejó una profunda asimetría, en donde la percepción de un servicio sentido como “*gratis*” expone esa condición de subordinación de los trabajadores hacia la empresa. Es la empresa la que está en posición de suministrar el servicio que es vital para los trabajadores y sus familias.

En aquellos lugares destinados a la salud, como hospitales, pediátrías, consultorios, enfermerías, etc., en donde se atendían los “ypfeanos”, era habitual encontrar el típico sello redondo de YPF. En la actualidad aún es posible encontrar aquellas placas que demarcan los espacios de los trabajadores de YPF:

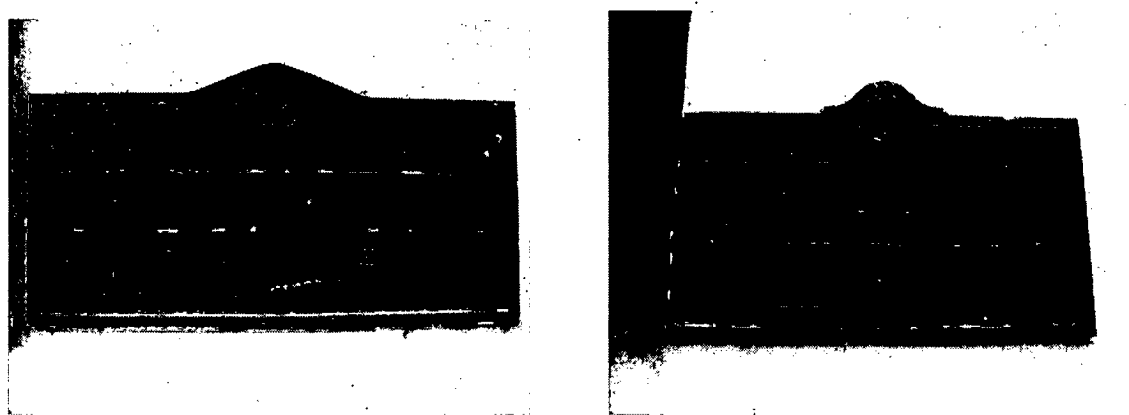


Foto 13
Ex enfermería y consultorio pediátrico de YPF, Comodoro Rivadavia.
Trabajo de campo de marzo de 2007

Victor Turner (1980) nos otorga algunas claves para comprender la fuerza positiva que está explícitamente en lo que llama *símbolos de referencia*. Siendo el símbolo la unidad última de un contexto ritual, el clásico sello redondo de YPF en las entradas de los centros de salud recuerda, representa o tipifica naturalmente algo. Ese algo, completamente en el dominio de lo conciente, recuerda a la empresa en su rol de dador de una cuestión vital en la reproducción de los trabajadores y sus familias. A la vez, está marcando los contornos de los espacios propios de los trabajadores de YPF.

Educación

En los territorios donde se desarrolló la empresa estatal YPF la cuestión de la educación fue un aspecto que estuvo, en gran parte, bajo la influencia o monitoreo de las políticas de la petrolera estatal. Se destaca el hecho que las formas posibles de educación estaban bajo el control de la empresa, siendo YPF quien administraba estos espacios.

YPF patrocinada y dirigía diferentes instituciones educativas, para los hijos de los trabajadores. Tanto en el norte como en sur, la infraestructura destinada a la educación estaba constituida por jardines de infantes, preescolares, primario, secundarios y tecnicaturas vinculadas a la explotación petrolera.

En Comodoro Rivadavia YPF tutelaba el Colegio Salesiano Deán Funes en el km3. Los relatos recopilados en el trabajo de campo dan cuenta de la relación de esta institución educativa y la empresa, siendo que los egresados del colegio ingresaban casi de manera automática a YPF. La iglesia se encuentra en el mismo predio del colegio Deán Funes, y fue construida por la empresa estatal e inaugurada en la fecha más importante de Comodoro Rivadavia: un 13 de diciembre, día que se conmemora el descubrimiento del petróleo.

El monitoreo de las escuelas se constituyó como un aspecto clave de las políticas empresarias en la esfera de la reproducción. Desde la más temprana sociabilización, los hijos de los trabajadores de YPF se sumergen en torno a los valores de la empresa, consolidando individuos jóvenes con una potente pertenencia a los valores de la empresa:

“Vos tenías la escuela que solo íbamos los hijos de ypefeanos. Mis padres me mandaban a esa escuela. Yo fui al pre jardín, al jardín y la escuela primaria de YPF. Me acuerdo que era muy chica, pero me encantaba ir. Lo disfrutaba un montón.” (Hija de ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio. 2009)

Pregunta: *“¿Te acordás de todo?”*

Respuesta: *“Sí, sí y desde los 14 años como no me voy a acordar de todo. Es parte de mi vida, mejor dicho, que he vivido aquí. Parte de mí, me he ido criando, formando a través de las escuelas de YPF y luego trabajé en YPF. Yo jugaba al fútbol en el Club Social. Todo pasaba por YPF”* (Ex trabajador de YPF. Operario de sector de transporte, General Mosconi. 2009).

Las escuelas en los territorios donde estuvo la empresa, en casi todos los casos, fueron instituciones financiadas con recursos de la propia empresa. De este modo se favoreció la consolidación de un *modelo identificador* vinculado a la empresa casi como si se tratara de la figura de un padre:

“YPF nos dio todo, a mi y mi familia. Educó a mis hijos y es por esto que le estoy muy agradecido. Si no fuera por YPF no tendríamos nada” (Ex trabajador de YPF de Comodoro Rivadavia. Entrevista realizada en un acto a YPF, en el cementerio de la Recoleta, en la tumba de Mosconi. 2007)

Al igual que los espacios de la salud analizados anteriormente, o mismo los nacimientos en los hospitales de la empresa, los espacios educativos en los cuales un hijo de un trabajador podía atravesar todas las instancias de formación, desde el pre jardín hasta un estudio terciario, dinamizó una potente vía de acceso a los valores de la empresa y una identificación que se constituía en años de sociabilidad en las instituciones educativas.

Recreación y ocio

En relación al ocio, los clubes deportivos fueron espacios de sociabilidad de los petroleros estatales y sus familias centrales en la constitución de la *comunidad de fábrica*. En Comodoro Rivadavia, el más importante fue el Club Huergo, el cual sigue hoy en día en funcionamiento gracias al esfuerzo realizado por los trabajadores de mantenimiento. El Huergo -hoy propiedad de la municipalidad- da cuenta de una historia ligada íntimamente a los cambios económicos y políticos de la petrolera estatal⁴⁹.

Bajo este esquema, en el sur proliferaron centenares de clubes ligados a la petrolera estatal, tales como el Florentino Ameghino en el año 1923; Tiro Federal Argentino en 1924; el club que aglutinaba a los trabajadores de los talleres de YPF, denominado Club Talleres Juniors en 1926. A tal punto los clubes fueron una política central desplegada en la esfera de la reproducción de los trabajadores, que cada yacimiento de explotación petrolera fundó su propio club, todos bajo la tutela de la empresa estatal⁵⁰.

En Vespucio, también se construyó un Club Social para la "*familia ypefeana*". Las actividades más importantes que se llevaron a cabo en este club fue la práctica de fútbol y de tenis. El Club Social de Vespucio no corrió la misma suerte que algunos clubes del sur, dando cuenta hoy en día de un deterioro considerable de su infraestructura producto de su clausura:

⁴⁹ La historia del Club Huergo da pistas importantes de la constitución histórica de YPF y del final a partir de la consolidación de la privatización. La investigación realizada por Dolores Domínguez (2009: 172) nos aporta elementos claves de la conformación histórica del club. Este nace en 1915 con el nombre de Club Social de la Explotación del Petróleo de Comodoro Rivadavia. A partir de 1924 cambiaría de nombre a Club Social Ingeniero Luis Augusto Huergo y de ahí en más su historia irá ligada a la suerte de la petrolera estatal. A partir de la privatización de la empresa estatal el club Huergo atraviesa un período caracterizado por la interrupción de su servicio y la lucha de sus trabajadores de mantenerlo, hasta 1997, momento en que pasa a manos del municipio. A partir de este cambio, el club es re bautizado Complejo Huergo. (Domínguez, 2009: 188).

⁵⁰ En su análisis, Marques detalla la fundación de varios clubes en los campamentos de explotación petrolera, alejados de lo que fue el campamento central en Comodoro Rivadavia. Se detallan entonces, el Club Atlético Oeste Jrs. (1931), el Club Atlético Caleta Córdoba (1935), el Club Atlético Cañadón Perdido (1938), el Club Sportivo Escalante (1940), el Club Manantiales Behr (1940), el Club El Trébol (1941), Club Atlético El Tordillo (1943), Club Cañadón Seco (1944). Asimismo, en Comodoro Rivadavia siguieron fundándose clubes. Allí se construyeron el Club Juan José Paso en 1943; el Club Proveeduría en el 1942; el Club Deportivo y Recreativo Villa del Mar (1952) y el Club Social y Deportivo Hospital Alvear en el año 1945. También fue frecuente la creación de clubes en barrios residenciales, como el Club 13 de Diciembre en 1952, el Boxing Club y el Club de Pelota YPF fundados en 1932, el Golf Club en 1931, el Club Náutico de YPF en 1943 y el Club Deán Funes (1941). (Marques, 2010: 12)

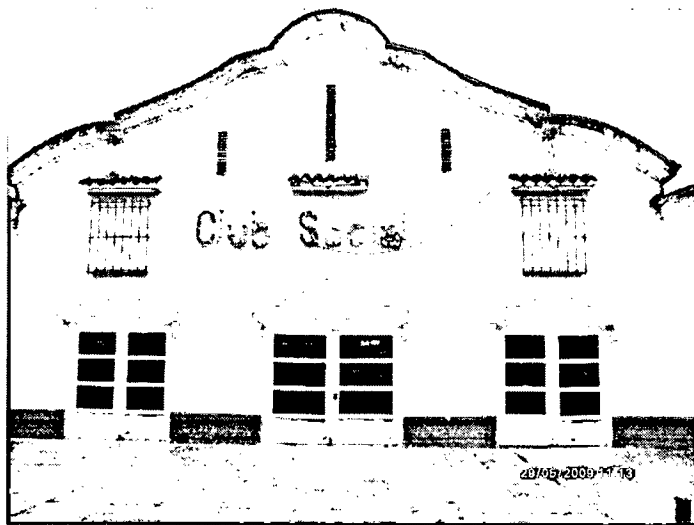


Foto 14
Ex Club Social de YPF, Campamento Vespucio, Salta.
Trabajo de campo de mayo de 2009

La generación de actividades vinculadas con el ocio y la recreación para los trabajadores y las familias, fueron una preocupación imperante para las políticas de la empresa. Este proceso dio fisonomía a una variedad importante de clubes y prácticas deportivas, que fueron desde el fútbol y el boxeo, hasta el tenis, golf y la náutica. Los equipamientos de servicios recreacionales tanto en el norte como en el sur, florecieron a medida que crecía la empresa. El deporte ocupó un lugar privilegiado para las políticas empresarias, motorizándose distintos campeonatos, fundamentalmente de fútbol, desde la dirección de la empresa en conjunto con el sindicato. El deporte tutelado desde la empresa petrolera, estuvo dirigido a la afirmación del *modelo identificador* vinculado a YPF, cristalizando valores y sentidos en el colectivo de trabajo⁵¹. En este plano del análisis, Marques (2010) explora lo que denominó la “exaltación de la masculinidad”, a partir de las prácticas deportivas. La exaltación de la masculinidad es la exacerbación del cuerpo del trabajador varón, en donde el ideal de musculatura es glorificado, junto al esfuerzo y la disciplina ligados al deporte, consolidando atributos “propios” de la masculinidad. Pero si a estos atributos se los anuda con el trabajo, observamos que, la disciplina y el esfuerzo, son elementos requeridos en la esfera de la producción, que se

⁵¹ En este sentido, Marques (2010) denomina la “exaltación de la masculinidad” a ciertos valores que se vinculan con el sacrificio, la disciplina, analizándolo para el caso de YPF e YCF (Yacimientos Carboníferos Fiscales). Asimismo, este análisis es factible de ser realizado en colectivos de trabajadores de empresas siderúrgicas tanto estatales, como la ex SOMISA, como en empresas privadas.

extienden a la esfera de la reproducción, a partir de las prácticas deportivas. Estos atributos de exaltación de la masculinidad, que se construyen en la esfera de la producción y se incrustan en la esfera de la reproducción, se sintetizan en los distintos monumentos al trabajador petrolero. Esos valores, que fueron abordados anteriormente cuando analizamos los monumentos se exponen en esos bloques de bronce, los cuales representan cuerpos con pronunciadas musculaturas en actitud de sacrificio y entrega.

En este esquema en donde la empresa organizó y dio sentido a todos los espacios fuera de las paredes de la “fabrica”, los cines constituyeron un elemento central en este entramado. Los cines construidos por YPF, tanto en Comodoro Rivadavia al lado del Colegio Salesiano Deán Funes y en Vespucio a metros de la Iglesia⁵² fueron espacios sociales centrales, fortaleciendo el *modelo identificador* sintetizado en la autoadscripción “ypefeana”:

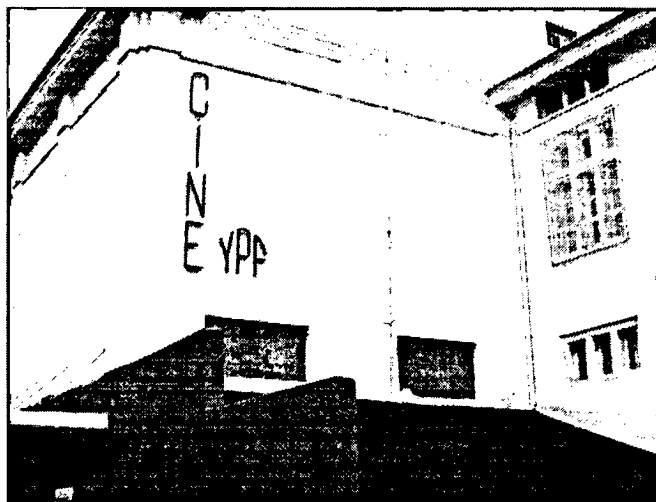


Foto 15
Ex cine YPF, km3, Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut
Trabajo de campo de marzo de 2007

⁵² Ambos cines actualmente se encuentran cerrados. Al intentar bucear en los relatos de los trabajadores tanto del sur como del norte, podemos argumentar que casi al mismo tiempo que se estrenaba una película en Buenos Aires, se estrenaba en los cines de YPF.



Foto 16
Ex cine YPF en Campamento Vespucio, Salta.
Trabajo de campo de mayo de 2009.

Los barrios obreros construidos por YPF establecieron espacios destinados a la reproducción cinematográfica, que como vemos en las fotos anteriores se trataban de verdaderas salas de cine, aunque en otros casos se montaron cines “caseros” en clubes, en comedores, etc.⁵³ Guillermina Oviedo (2005), aborda la importancia que tuvieron estos espacios sociales en la referencialidad de una identificación “yepfeana”, destacando que entre los años cuarenta y cincuenta se vivió en el sur una multiplicación de salones de cine, de galpones con butacas o bancos, comedores convertidos en espacios de reproducción de películas, etc. con el objetivo de extender esta experiencia a todos los rincones de la cotidianeidad de los trabajadores de YPF.

Este entramado de políticas destinadas a ejercer un control en la esfera de la reproducción, se consolidaba a partir del rol desempeñado por el SUPE. El sindicato de los petroleros, fundiéndose con a los intereses de la empresa, impulsó una diversidad de eventos recreativos para las familias “yepfeanas” que reforzaron el vínculo con YPF. Tanto fiestas, como reuniones, espectáculos, eventos deportivos, torneos de cartas, o los “bailes del petróleo”, todos los 13 de diciembre.

⁵³ Cabe destacar que esta política no fue exclusiva solo de YPF o de empresas estatales. Las empresas petroleras privadas también tenían montado sus propias salas de cine.

Pregunta: “¿Al cine iban?”

Respuesta 1: “Si íbamos martes, jueves sábados y domingos. Hacíamos unas colas enormes para sacar la entrada...siempre funciones excelentes. Por lo general había función a la noche a las 21hs...pero también a la tarde a eso de las 18hs. Después hacíamos los bailes de petróleo...ahí en el club social. Los 13 de diciembre eran unas fiestas gigantes”.

Pregunta: “¿Quien organizaba las fiestas?”

Respuesta 2: “La parte de la obra social con el área de relaciones publicas”

Pregunta: “¿Y como eran esas fiestas?, ¿podes describirlas un poco?”

Respuesta 1: “Iban todos los de YPF!. Teníamos que ir con la mejor pilcha que teníamos, muchos iban de traje y algunas mujeres de vestido de largo. Siempre había algún orador que nos recordaba el momento del descubrimiento del petróleo...y también inauguraciones que había hecho el SUPE. El baile era de gala...aunque después fue cambiando...eran lindos esos momentos”.

Respuesta 2: “Eran hermosos”

Respuesta 1: “En la época de YPF era un paraíso. Y esos bailes serán siempre inolvidables” (Entrevista realizada a un matrimonio de ex trabajadores de YPF. Campamento Vespucio, Salta. 2009)

Estas festividades se realizaron tanto en el norte como en el sur, revitalizando y naturalizando cotidianamente el *modelo identificador*. Particularmente los festejos del 13 de diciembre, denominados “La Fiesta Nacional de Petróleo”, momento en que fue descubierto el primer pozo de petróleo en Comodoro Rivadavia, condensó desde su constitución la impronta estatista y nacionalista, materializando una presencia omnipresente de YPF y su rol de “dador”. Esta fiesta en particular, y en definitiva los innumerables actos públicos que celebraba la empresa, fueron escenarios donde se exaltó la pertenencia a la empresa y por homologación la Nación, revitalizando una fidelidad y una identificación con los intereses de la empresa.

Las políticas empresarias de la empresa desbordaron los espacios propios del trabajo, situándose y organizando todos aquellos espacios de la cotidianeidad de los trabajadores y sus familias. El control se extendió de la producción a todos aquellos espacios de la reproducción social, dinamizando un disciplinamiento del trabajador tanto dentro como fuera de la fábrica, en relación a los intereses empresarios. Se operó a través de un

conjunto de valores asociados a un cuerpo social hegemónizado por las *prácticas corporativas empresarias*, las cuales estructuraron los intereses individuales y familiares en un interés general mancomunado a los objetivos de YPF. En este sentido, se cristalizó un doble mecanismo: por un lado, YPF se convirtió en un “padre” omnipresente que “cobijó” y “abrigó” a la “*familia ypefeana*”, y por otro lado, se consolidó un *modelo identifiatorio* que exaltó la perspectiva de la integración y la comunidad de intereses, aunque como analizaremos en el siguiente apartado, las tensiones producto de una organización del trabajo profundamente verticalista y jerárquica imprimieron conflictos y fisuras en la esfera de la reproducción.

Control y reproducción de las políticas empresarias en el espacio de la reproducción

Desde un plano general, se puede afirmar que desde la misma creación de YPF se desarrollaron un conjunto de políticas sistemáticas destinadas a organizar la esfera de la reproducción, las cuales moldearon las fisonomías del territorio donde se situó la petrolera estatal. Estas políticas empresarias, entramadas en los servicios analizados en los apartados anteriores, establecieron una sociabilidad cotidiana que naturalizó relaciones sociales mediadas por la empresa YPF, en lo que hemos denominado el orden de la *comunidad de fábrica*. Este orden, en principio imaginado como homogéneo y establecido por relaciones comunitarias, dio cuenta en su interior de experiencias obreras atravesadas por tensiones y rupturas como efecto de las formas de la organización de la producción. Estas tensiones se expresaron en la organización centralizada y verticalista propias de la esfera de la producción y se diseminaron por los espacios cotidianos de los trabajadores, consolidando segregaciones materializadas fundamentalmente en la distribución de los barrios obreros y en las tensas relaciones entramadas entre mandos y operarios. La segregación entre diferentes categorías de trabajadores formó parte del cotidiano de las experiencias de los “*ypefeanos*”. En la esfera de la reproducción no todo es uniformización, sino que se articuló relacionalmente con una activa política de segregación. Uniformización y segregación se articularon como parte de las políticas activas de la empresa. De esta forma se consolidó un control y disciplinamiento por parte de las *prácticas corporativas empresarias* en el “afuera de la fábrica”, imprimiendo particularidades en el colectivo de trabajo ligados a los intereses de la esfera de la producción.

Los barrios "ypfeanos"

Los barrios obreros construidos por YPF fueron una particularidad que se reiteró en las fisonomías tanto del sur como del norte. La constitución de barrios obreros cercanos a la "fábrica" dio cuenta de una potente política destinada a la inmovilización de la fuerza de trabajo.

Los antropólogos Leite Lopes (1987) y Neiburg han analizado las distintas estrategias empresarias, principalmente para moldear una fuerza de trabajo inmovilizada, según las necesidades del capital. A diferencia de aquellos casos analizados, en donde el patrón era claramente delimitable, como los Fortabat para el análisis de la *Fábrica con villa obrera* de Neiburg (1988) o los ingenios azucareros del noroeste de Brasil abordados por Leite Lopes (1987), la hegemonía en YPF cobra una especificidad a partir del carácter estatal de la empresa, expresado en la *experiencia del patrón ausente*.

Si los barrios obreros fueron una política utilizada por distintas empresas⁵⁴, en YPF formaron una de las estrategias centrales en el control de la esfera de la reproducción tanto en norte como del sur. Los barrios obreros se conformaron no solo a partir de la construcción de viviendas, sino que concentraron otras instalaciones ligadas a la reproducción de la vida de los trabajadores, como comedores, hospitales, almacenes, etc.

Las políticas empresarias en relación con la cuestión de la vivienda en Comodoro Rivadavia y General Mosconi fueron un elemento clave para entender dos aspectos centrales: como se reprodujeron las relaciones dentro de la fábrica, -las cuales delimitaron una determinada construcción urbanística de los barrios- y a quienes incluía.

La distribución urbanística de los barrios "ypfeanos" calcó la profunda segmentación entre trabajadores propia de la esfera de la producción. Es decir, la organización espacial de los barrios de YPF daba cuenta de un *continuum* atravesado por la lógica de la organización del trabajo, en donde la jerarquización impuso una configuración

⁵⁴ Si bien en Argentina este tipo de relaciones se expresaron fundamentalmente en las empresas estatales, este esquema no fue excluyente para las empresas privadas. Otras investigaciones han realizado fundamentales aportes en este sentido, dando cuenta de diferentes formas de intervención de empresas privadas en la esfera de la reproducción (Neiburg, 1988; Rosendo, 1989; Lobato, 2001).

determinada. Tanto en Comodoro Rivadavia como en la Administración Norte, la distribución urbanística de los ex barrios “*ypefeanos*” nos permite reconstruir la profunda jerarquización entre trabajadores de “línea” u operarios y trabajadores con responsabilidad de mando. En esta segmentación se reconocen beneficios diferenciales, teniendo los barrios de los mandos mejores condiciones de infraestructura y casas más lujosas y espaciosas.

Los barrios “*ypefeanos*” fueron una marca que dieron forma a los procesos sociales de diferenciación de los espacios de YPF, distinguiéndose los barrios obreros de los barrios de los mandos. En Comodoro Rivadavia, los barrios “*ypefeanos*” se encontraban en el km3: el barrio San Martín oeste destinado a profesionales calificados con responsabilidad mando; el barrio San Martín este, para aquellos trabajadores de menor jerarquía; y los barrios Ameghino, Belgrano, Nuevo Paso, Moreno construidos para operarios de “línea”. La distribución urbanística de los barrios no solo dio cuenta de la diferenciación que se producía en los espacios de la reproducción, sino también, de la composición del colectivo de trabajo “*ypefeano*”, siendo los operarios el porcentaje mayor de tabajadores.

En la Administración Norte el mismo esquema de segmentación se implementó en los barrios “*ypefeanos*”, pero a diferencia de la ciudad patagónica, la fractura espacial entre trabajadores operarios y los mandos evidenció una exacerbación exponencial. Mientras que en Comodoro Rivadavia los barrios se concentraron todos en el km3, en el conjunto de territorios que fue la Administración Norte, el espacio de los operarios fue la ciudad de General Mosconi, mientras que los mandos se encontraban a cinco kilómetros, en lo que se denominó Campamento Vespucio. Separados literalmente por dos ciudades, Campamento Vespucio es recordada en la actualidad como “*el country de los jefes de YPF*”, haciendo referencia a aquellos mandos que habitaron allí. Las casas de Campamento Vespucio de los trabajadores con responsabilidad de mando, fueron pequeños “castillos” con paredes de madera y techo de fibra de cemento generalmente de color rojo. En general, como pudimos observar en el trabajo de campo, las casas eran grandes y espaciosas, con entradas que daban a la calle por delante y por detrás. Casi siempre con dos o tres habitaciones bien grandes, con comedor, living y una habitación de servicio que en general era usado por las “*empleadas*” que trabajaban en la limpieza de las casas de los “*ypefeanos*”.

Pregunta: ¿“Tu casa como era en Vespucio?”

Respuesta: “Me acuerdo que mi casa era bien grande, tenía...una, dos, tres habitaciones. Era grande, había mucho espacio. En una de las habitaciones dormía con mi hermano. Y tenía unos ventanales grandes...tenía un bañito que no me acuerdo demasiado. Después tenía un comedor donde había un juego de sillones y una mesa. También estaba el living que el living estaba siempre impecable, con un juego de sillón un mueble y una alfombra. Me acuerdo que no podíamos entrar ahí nosotros, eso vivía así impecable. Eso daba del lado de enfrente, pero que nunca lo usábamos por que entrábamos por el lado de atrás, entonces estaba el living, el comedor con otro juego de sillones, la habitación donde dormía la empleada, el lavadero y la cocina que también era grande. La casa daba a ambos lados de la calle. También tenía un jardín con un mango adelante y atrás. Mango hay en todos lados en Vespucio. Las casas que están más arriba son las más lindas (Hija de ex trabajador de YPF que vivió en Vespucio. 2009).

La mayoría de las casas de Campamento Vespucio tienen un típico alero de madera con fibra de cemento para cubrir el auto. Otra particularidad de las que fueron las casas de los “ypefeanos” que habitaron Vespucio, son las galerías antes de la entrada a la puerta principal como podemos ver en la siguiente foto:



Foto 17

Típica casa de Campamento Vespucio. Actualmente la mayoría de las casas dan cuenta del deterioro del paso del tiempo. Trabajo de campo de mayo de 2009

En Campamento Vespucio se encontraba la Administración General de YPF, en donde actualmente funciona el Consejo Deliberante. Hasta antes de la privatización en la entrada a Campamento Vespucio había una barrera con un férreo control de personal de seguridad propio de YPF, donde se registraban todas las salidas y las entradas. También había, según los relatos de ex trabajadores, un surtidor de combustible para los vehículos de YPF. Al lado del surtidor de nafta, justo en la entrada, se encontraban –y aún es posible identificarlos- los galpones del sector de transporte, en donde se realizaba todo lo referido a mecánica, lavado, engrase, etc. de los vehículos de YPF⁵⁵.

El punto de máxima expresión de este *continuum* entre el espacio de la producción y el espacio de la reproducción, lo marcaron, tanto en el norte como en el sur, las llamadas casas de Huéspedes. Estas casas eran residencias destinadas en general para los altos funcionarios de la empresa. Verdaderas mansiones para aquellos funcionarios de alto rango o mismo para importantes políticos invitados por YPF. En Comodoro Rivadavia fue el Chalet Huergo en el barrio General Mosconi a la orilla del mar -hoy Museo permanente-, separado del conjunto de barrios del km3. En la Administración Norte, la llamada Casa de Huéspedes, en Campamento Vespucio.

Esta segmentación de los espacios de los barrios continuó siendo una política de la empresa hasta los albores de la privatización. Así nació el barrio Recaredo construido a principios de los '90, entre Campamento Vespucio y General Mosconi. Este barrio selecto, solo cuenta con tres cuadras a la redonda, se destinó a los trabajadores profesionales con responsabilidad de mando. Señalizado aún con un cartel en su entrada con el nombre del barrio y el típico sello redondo de YPF, da cuenta de construcciones de viviendas comparablemente más lujosas y modernas, inclusive a las casas de Vespucio. Este último barrio construido por la petrolera estatal, actualmente se encuentra ocupado por algunos mandos de las actuales petroleras privadas.

⁵⁵ Toda la infraestructura que perteneció a YPF en Campamento Vespucio, hoy en estado de abandono, fue desde la perspectiva de los ex trabajadores un “palacio”: siempre limpio, con los jardines de la administración central siempre cuidados, todo pintado, los pisos de cerámicas blancas y negras relucientes, con un amplio estacionamiento solo para las jefaturas, etc: “*Esto estaba todo en estado, no había nada arruinado. Todo estaba pintado, era un palacio. Los techos estaban pinados de rojo, todas las oficinas relucían. Así era la administración central*” (El “duende”, ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio. 2009)

“Este ha sido el último barrio que hizo YPF hace 17 años, que están en buenas condiciones todavía porque ahí la mayoría de los ingenieros, de la gente con categoría de YPF, han comprado. Esto casualmente es para la gente de alta alcurnia. Ellos estaban habitando gratis porque YPF te daba habitación gratis, pero después cuando YPF se fue, todos tenían la opción de quedarse con la casa mediante un pago, que hacían descuento” (Ex trabajador de YPF. Vivió en General Mosconi. 2009)

La empresa ejercía las tareas de mantenimiento de la mayoría de los barrios. Para estas tareas existieron cuadrillas de trabajadores de YPF. Así lo detalla un trabajador con responsabilidad de mando de campamento Vespucio:

“Las casas se las daba YPF a sus trabajadores para vivir. No pagábamos la luz, teléfono, nada. Era todo gratis... bueno gratis no, porque cuando mirabas la boleta de la obra social ahí estaba lo de mantenimiento y servicios. Para el mantenimiento de la casa había un sector que lo llamabas y reparaban una canilla, un caño, electricidad. Pero no era que venían en el momento, muchas veces debíamos esperar los turnos” (Ex trabajador de YPF. Vespucio. 2009)

Estos relatos se repiten a lo largo de todo el territorio donde estuvo YPF. En el sur también los servicios eran costeados por la empresa y además también YPF poseía una cuadrilla encargada del mantenimiento de los barrios:

“Todos los servicios de mi casa los pagaba YPF. Yo no supe nunca lo que era pagar la luz hasta que se privatizó YPF” (Hijo de ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Aunque relatos similares sobre las distintas cuadrillas destinadas a la reparación de las casas o el mantenimiento de los jardines, es posible encontrarlos tanto en el norte como en el sur, estimamos que esto se dio particularmente en aquellos barrios de los mandos. Hemos entrevistado en el sur a trabajadores operarios que nos han relatado la cotidianeidad en la que estos servicios eran realizados por la empresa. Sin embargo, a partir de la tajante jerarquización de los espacios, es factible que estas prácticas no se reprodujeran de igual forma en todos los barrios.

El alcance que tuvieron los barrios para los trabajadores de YPF fue diferenciado tanto en el norte como el sur. Mientras que en Comodoro Rivadavia las viviendas alcanzó casi al conjunto de los trabajadores de YPF, en General Mosconi, este proceso fue un tanto más selectivo destinado a los trabajadores de mando y a las primeras camadas de trabajadores que habitaron Mosconi. Cuando la oferta de viviendas desbordó la demanda, el acceso a una casa paso a ser una problemática para cada trabajador, aunque con facilidades de créditos, siempre otorgadas por la empresa.

En la comparación de los dos territorios, damos cuenta de una fragmentación social y espacial más pronunciada en el norte que en el sur. Vespucio no es equivalente, material y simbólicamente, a los barrios patagónicos de San Martín oeste de profesionales o San Martín este, debido a las historias y procesos constitutivos de aquellos espacios anteriores y contemporáneos de la hegemonía de YPF. La historia del noreste argentino conjuga elementos que acentuaron la segmentación espacial y social de los trabajadores de YPF. Una sociedad acentuadamente tradicional con un fuerte sesgo aristocrático arrastrado del período colonial; una jerárquización social sostenida por un pacto entre la iglesia y el poder político económico y una población aborigen (Petz, 2002), marcarán una notable diferencia respecto de la ciudad patagónica caracterizada por una inmigración particularmente procedente del continente europeo.

La segregación espacial impulsada desde las *prácticas corporativas empresarias* en la esfera de la reproducción se materializó a partir de otro criterio: casados o solteros. Tener familia o no impuso en el espacio hegemonizado por la empresa YPF otra particular fragmentación. Tanto en el norte como en el sur, la empresa estatal poseía alojamientos colectivos para los trabajadores solteros conocidos como las “*gamelas*”⁵⁶. La ex “*gamela*” de solteros –actual hotel de la Universidad Nacional de la Patagonia– en el km3 de la ciudad de Comodoro Rivadavia, tuvo la función de alojar aquellos trabajadores solteros del sur, generalmente profesionales. En la Administración Norte, los pabellones de solteros se encontraban en Campamento Vespucio, los cuales se dividieron a partir de la formación profesional de los trabajadores: la actual “*Hostería del Sol*” fue el pabellón de ingenieros solteros como también el actual cuartel de

⁵⁶ Las “*gamelas*” eran en general habitaciones compartidas por dos o tres trabajadores solteros, siendo el alquiler descontado de su sueldo.

gendarmería, y en donde funciona el centro de la policía de la Provincia estaba el pabellón de solteros no profesionales⁵⁷.

La provisión de viviendas por parte de la empresa se erigió en una estrategia empresaria con variados efectos en la esfera de la reproducción. Uno de estos corolarios fue la inmovilización de la fuerza de trabajo en los territorios, en donde si bien, había trabajadores solteros, se fomentaba la conformación de familias como el “tipo ideal” de trabajador. En este sentido, se hizo frecuente la unión y el casamiento entre compañeros de trabajo, con importantes fiestas, en donde YPF facilitaba gran parte de la logística de las festividades, aportando generalmente los clubes para su realización. Asimismo, a partir de la provisión de viviendas se puede pensar que la empresa indirectamente podía regular de alguna manera el ciclo vital de los trabajadores, interviniendo en el ritmo de constitución de los matrimonios y de los nacimientos. Los trabajadores solteros, los cuales vivían generalmente en las gamelas o pabellones destinados para los “ypfeanos” que no poseían familias, cuando cambiaban su situación de solteros a casados, existían ciertas disposiciones que debían cumplirse, las cuales imprimían un ritmo de concreción de los matrimonios y/o los nacimientos. Es decir, si un trabajador pedía el uso de las instalaciones del club social para realizar su fiesta de casamiento, este debía atravesar un circuito más o menos burocratizado de una lista de otros usos del club. Asimismo, cuando el trabajador de YPF concretaba su unión, la planificación respecto a los hijos estaba afectada, en gran medida, en relación a la disposición de la asignación de una vivienda. Esta asignación también debía atravesar un circuito de disposiciones que se debían cumplir, los cuales imprimían un tiempo dispuesto por la empresa.

En esta perspectiva de análisis, el control a partir de la asignación de las viviendas, otorgó a la empresa el potencial de supervisar la cotidianeidad de los trabajadores y sus familias instalados en el territorio de YPF. De esta manera, se solidificó el papel de YPF como “padre dador” y al mismo tiempo imprimió en la esfera de la reproducción una sociabilización mediada por la empresa estatal. La estructura jerárquica propia del

⁵⁷ Los barrios “ypfeanos” en los territorios del norte como del sur, a partir de la privatización de YPF comenzaron a ser incorporados al nuevo ámbito municipal. Bajo esta nueva pertenencia comenzaron a ser definidos bajo el status jurídico de barrios de la ciudad, perdiendo la vinculación con la petrolera estatal. La infraestructura de edificios, comedores, gamelas, etc. pasó al control del municipio o mismo a propiedad privadas, conformando hoteles, jardines, etc.

proceso productivo se cristalizó y naturalizó en estos espacios segregando a los trabajadores según su formación profesional y según su situación en relación a la familia. El ordenamiento vertical y centralizado propio del proceso de trabajo se tradujo, para el colectivo de trabajadores, en el acceso a barrios diferenciados, siendo las políticas empresarias agentes activos para tales propósitos. Esta segregación en los barrios obreros no solo se materializó en la distribución de las viviendas, sino que trajo tensiones en el interior del colectivo de trabajo que a priori se pensaba homogéneo.

Segregación jerarquizada y tensiones

Ante la comunidad local, como vimos, el colectivo de trabajo “ypefeano” era percibido como una totalidad homogénea y cerrada. Asimismo también los mismos trabajadores, a priori, se imaginaban partícipes de una totalidad homogénea y limitada, en donde la autoadscripción “ypefeana” suturaba todas las diferencias.

A tal punto esta percepción se cristalizó en los mismos trabajadores de YPF, que ante las primeras preguntas que realizábamos a los ex agentes de la empresa estatal respecto a que significaba pertenecer a la empresa, las respuestas más recurrentes se vincularon con esa perspectiva homogeneizante que se tenía de si mismo en relación al colectivo de trabajo:

“Estar en YPF significó todo para mí. Ser ypefeano es parte de mi vida y la de mis compañeros. Lo teníamos todo...éramos una gran familia entre todos. Había compañerismo entre nosotros. El ypefeano es un trabajador particular...tenemos una escuela de YPF que la aprendimos de muy chico...el trabajo y el sacrificio lo aprendimos de muy chico.” (Ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio. 2009).

Ser “ypefeano”, a priori, se pensó y -se piensa- sobre un imaginario en donde el *nosotros* se consolidó a partir de la homogenización vinculada a la identificación con la empresa, atravesada por valores en donde el trabajo se sitúa en el eje de las relaciones sociales, y en donde prevalecieron relaciones armónicas y comunitarias. Sin embargo, al profundizar en el interior de la *comunidad de fábrica* comienzan a surgir tensiones producto de una activa política empresaria que promovió la diferenciación entre trabajadores de mando y de línea. Esta distancia marcada hacia el exterior con aquellos

que no pertenecían a la empresa, se reprodujo en el interior del colectivo de trabajadores. Los escalafones supusieron asignaciones y beneficios diferenciales para los trabajadores de mando o de línea.

Esta política de segregación jerarquizada se imponía no solo en el espacio del trabajo entre los mandos y los operarios, sino también, en todos aquellos espacios de la reproducción social. La cotidianeidad de los trabajadores de YPF estaba marcada por este proceso de segregación que irradiaba desde el proceso de trabajo hacia todos aquellos espacios sociales fuera de la fábrica. De acuerdo al lugar alcanzado en la empresa se recibía los servicios correspondientes.

Como hemos abordado en el apartado anterior, en la política de viviendas es donde más claramente se aprecia esta profunda diferenciación entre los trabajadores. Sin embargo, en el día a día del devenir de los trabajadores esta diferenciación tomó diferentes formas que imprimieron tensiones y fisuras en el colectivo de trabajo:

“Al cine he ido varias veces. Pero en Vespucio teníamos un cine, que era el pullman y estaba cerca de los jefes. Nosotros acá en Mosconi teníamos el cine con asientos de tablas. Allá Hollywood y acá nos cruzaban las tablas para sentarnos. Cuando íbamos a Vespucio hacías de cuenta que ibas a Recoleta. (Ex trabajador de YPF, General Mosconi, Salta. 2009).

En los cines destinados para los trabajadores de YPF era común que se generasen estas diferenciaciones entre los trabajadores. O mismo existieron salas para los mandos diferenciadas de los operarios o en las mismas salas existían espacios destinados a las jerarquías, generalmente las pullman, y las plateas para los operarios. Quizás se pueda pensar que los pullman eran para las jefaturas y las plateas para los operarios, buscando no solo una mayor comodidad para los primeros, sino evitando tal vez lo que hubiera sido una lluvia de objetos y demás cosas, si los operarios estuvieran por arriba de sus jefes. No hay que usar mucho la imaginación para pensar que hubiera pasado si en el momento de apagarse las luces del cine, algunos operarios, cansados por ejemplo de vivir esa segregación, hubieran visto a las jefaturas por debajo de ellos.

La jerarquización en las relaciones sociales de los “ypefeños” tuvo expresiones distintas en los ámbitos cotidianos de los trabajadores:

“Te pasaban a buscar a tu casa con la camioneta. Si estabas sentado y subía un jerárquico de YPF y no había lugar para sentarse, tenías que pararte y dejarlo sentar. Lo mismo si estabas en el cine, tenías que darle el asiento al superior.” (Ex trabajador de YPF. Comodoro Rivadavia. 2007).

“Cuando íbamos a la proveeduría, los empleados iban en general con los distintivos que decían si era administrador, operador. A partir del rango que se tenía la atención era distinta. A veces había que dejar pasar a los jefes en la cola”. (Ex operador de campo de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Los beneficios diferenciales para los trabajadores se concretaron en los comercios, el acceso al crédito y los préstamos y mismo en los clubes. Por ejemplo, en Comodoro Rivadavia el Club Huergo del km. 3 era de uso casi exclusivo de las jefaturas.

“El Huergo fue siempre para los jefes. No era para los rasos como nosotros. Aunque pagué la cuota, nunca fui ni usé sus instalaciones. Igualmente después de a poco se fue abriendo para todos los de YPF y después hasta los particulares que nada tenían que ver”. (Ex operador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

Este relato es sumamente elocuente, proporcionándonos las pistas para entender las dos caras del modelo identificador que se dinamizó desde las prácticas empresarias. Por un lado, el relato del ex operador de campo de Comodoro Rivadavia, explicita esa pertenencia inclusiva a la empresa la cual configuró un *nosotros* a partir del vínculo con YPF, y al mismo tiempo, expresa la segregación jerarquizada, dando cuenta de las tensiones internas en ese *nosotros*. Al final del relato el ex operador utiliza la categoría “*particulares*” para designar a los no “ypefeños”. Esta última frase hace referencia a la apertura del Club Huergo a aquellas personas que no pertenecían a YPF. Y al mismo tiempo, el relato da cuenta de la profunda segregación en los espacios de los trabajadores, entre los “jefes” y los “rasos”. Entonces, por un lado, se constituye un *nosotros* caracterizado por la pertenencia a la empresa y al mismo tiempo, se evidencian las rupturas en el interior de aquellas relaciones.

El orden estatal construyó una idea de homogeneidad a partir del sentido de pertenencia con la empresa, configurando a una noción de inclusividad. Al mismo tiempo, dinamizó una segregación jerarquizada entre los trabajadores de acuerdo a los lugares que ocuparon en la producción. Es decir, inclusión y segregación convivían de formas análogas como dos caras de una misma moneda, dando cuenta de una realidad compleja.

El orden de la *comunidad de fábrica* imprimió una profunda diferenciación del colectivo de trabajo entre mandos y trabajadores de "línea", generando tensiones en el interior del conjunto de trabajadores "ypefeños", materializado en la distribución espacial de los barrios y demás servicios. Los trabajadores de línea u operarios, al estar sometidos a las jerarquías de los mandos, se veían interpelados a respetar esa división dentro del proceso de trabajo como en las relaciones cotidianas fuera de la "fábrica".

Esta forma de diferenciar a los trabajadores particularizó la cotidianeidad de los "ypefeños" de acuerdo a la estructura jerárquica, motivando el deseo de encontrarse en aquellas posiciones de los mandos. Y como el mercado interno de los operarios permitía el acceso a los primeros puestos de mando, en cierto sentido legitimaba esta jerarquización, siendo que un ascenso podría cambiar la situación de un trabajador. Asumir un rol de buen trabajador era una de las maneras de someterse a la condición definida por la empresa y una forma de facilitar el ascenso mediante ese sacrificio. Al mismo tiempo permitía proyectar una profunda convicción de movilidad social, de inserción de una sociedad en crecimiento donde el acceso a los niveles de mando representaba el acceso a una mejora material y simbólica.

A través de estas formas de articulación de la relación trabajo-trabajo, se promovió una integración contradictoria del colectivo obrero que, al mismo tiempo que producía segregaciones jerarquizadas, los interpelaba como partícipes subordinados de esa totalidad, siendo la adscripción "ypefeña" un potente homogenizador de las diferencias. Es decir, pese a las contradicciones y fisuras de la supuesta armonía dentro del colectivo de trabajo, estas segregaciones jerarquizadas no pusieron en peligro las condiciones básicas que sustentaron la *comunidad de fábrica*.

Los petroleros estatales, se constituyeron en sus ámbitos locales y regionales como grupos obreros particulares y diferenciados del resto de los grupos obreros contemporáneos. Esto se dio a partir de su participación en “beneficios sociales” y en las relaciones desarrolladas en la cotidianeidad misma de la producción. Este conjunto de relaciones se articularon en una serie de sentidos otorgados a la propia experiencia laboral que expresaban esas particularidades. La *comunidad de fábrica* sintetizó un proceso social que puso enmascaró las relaciones de explotación y desigualdad existente en las relaciones entre los “ypefeños”, potenciando una profunda identificación de los trabajadores con la empresa.

Este proceso se termina por completar al analizar las características que asumieron las formas organizativas del espacio de la producción, siendo el propio proceso de trabajo una dimensión central en la consolidación de la *comunidad de fábrica*.

Capítulo III DENTRO DE LA FÁBRICA

En este capítulo situamos el foco del análisis en la esfera de producción en la empresa YPF estatal. De este modo, al abordar las relaciones de trabajo en el interior de la fábrica, completamos el análisis del *continuum* entre la esfera de la producción y la esfera de la reproducción.

Una de las principales características del proceso de trabajo organizado en la etapa estatal de YPF tuvo relación con el sistema de autoridad altamente jerárquico, el cual imprimió una separación de roles y de responsabilidades entre los trabajadores de mando y los operarios. En este contexto se implementó una profunda separación entre el trabajo de concepción y el trabajo de ejecución constituyendo una fuerte división del trabajo. Retomando a Daniëlle Linhart (1997), estas marcas particulares del proceso de trabajo expresaron elementos propios de la filosofía taylorista- fordista. Es decir, en el plano de la “fábrica” las *prácticas corporativas empresarias* articularon un proceso de homogeneización global que trascendió en gran medida a las empresas, consolidando doctrinas y prácticas que podríamos denominar como “epocales”. El proceso de homogeneización de las *prácticas corporativas empresarias* se vincula al carácter corporativo de las mismas y a los supuestos filosóficos propios del contexto histórico

que dominaron la escena de los espacios de trabajo. El carácter corporativo, nos permite abordar las prácticas empresarias no como políticas aisladas, sino como una unidad del mismo proceso de explotación.

Podemos pensar que hay prácticas empresarias de época que se encuentran legitimadas en ciertas coyunturas históricas, vinculadas también a las formas de dominación capitalista de Estado. Es interesante la distinción que realiza Linhart D. entre el término *fordista*, el cual refiere a la organización en torno a la cadena de montaje, que en empresas de procesos continuos⁵⁸, como el caso analizado por nosotros, sería imposible implementar, y el término *fordismo*, el cual remite a una filosofía de época, tanto en el plano económico, político como social.

Particularmente, el proceso de trabajo de la industria petrolera, fue y es una actividad altamente riesgosa, en especial las actividades denominadas de “campo”. Los operarios quienes ejecutan tareas de campo son uno de los últimos eslabones en la escala jerárquica y en general su trabajo consistió —y aun es así— en actividades manuales, desde el manejo mecánico de plantas de refinerías, hasta actividades de perforación y mantenimiento de los pozos petroleros en el terreno. De hecho, la denominación operador de campo, deviene del desenvolvimiento de su práctica situada en el “campo”. Es en este sentido, que la experiencia juega un rol central, entendida como acumulación de saberes a partir de las largas trayectorias dentro de la empresa. Experiencia y carácter riesgoso del trabajo, contribuyeron a forjar un particular carácter petrolero que se expresó “dentro de la fábrica”.

Otra de las características del proceso de trabajo que analizamos en este capítulo, tiene relación con la organización de los turnos rotativos. Este es un punto clave para entender la organización dentro la fábrica y la formación de las experiencias obreras de los “ypeseanos”. La intensidad constante plasmada en el trabajo en turno, que distorsionó la vida social e individual de los trabajadores e imprimió un ritmo insalubre y riesgoso, permitió al mismo tiempo, cierto grado control del proceso productivo y la acumulación de intersticios de tiempos ganados por los trabajadores.

⁵⁸ Los procesos de trabajo llamados “procesos continuos” caracterizan a las industrias que producen a partir de efectos físico-químicos: por ejemplo, la industria hidrocarburífera, petroquímica o siderúrgica.

En esta organización del proceso productivo, la familia se constituyó como engranaje central para la esfera de la producción, aportando trabajadores aptos y sociabilizados bajo los valores de la empresa. El reclutamiento de los trabajadores expresó las necesidades de esta forma de producción en la constitución de un particular colectivo de trabajo.

El “dentro de la fábrica” desarrolló una dinámica particular y central para comprender y analizar el devenir de las experiencias de los trabajadores “*ypefeanos*”. En este capítulo, daremos cuenta de los elementos de la esfera de la producción, vinculados al interés del capital por buscar las adecuaciones de la fuerza de trabajo a los objetivos de la valorización.

La disciplina “*ypefeana*”: divisiones y jerarquías

YPF consolidó un proceso productivo caracterizado por rasgos propios del *fordismo*, en donde la producción en masa de mercancías, en este caso derivados del petróleo, se estructuró a partir de una producción más homogeneizada y considerablemente verticalizada. Asimismo, fue tributaria de un modelo de intervención estatal en donde la exploración, explotación, refinación y comercialización estaban bajo el control de la empresa, constituyendo una forma de organización de la producción que se integró verticalmente en todas las facetas.

El binomio taylorista-fordista, estructuró y moldeó un trabajo parcelado y fragmentado, con una profunda división de las tareas, posibilitando el desarrollo de un obrero-masa (Antunes, 2005), en donde el mercado interno de trabajo se sustentó a partir de la fijación de la fuerza de trabajo a los puestos, sobre la base de la relación salarial. Es decir, definió un marco de estabilización y desarrollo de las carreras profesionales basadas en promisorias carreras internas con techos de movilidad previsible por los trabajadores. La normativización de convenios colectivos centralizados, en un proceso de negociación sindicato-empresa, controlaba la estabilización laboral a través de mecanismos de contratación y uso del trabajo, asegurando un desarrollo en la empresa por tiempo indeterminado. Esta dinámica de “fijación” o “inmovilización” del trabajador al puesto (Mournier, 2001), se desarrolló a través de una relación contractual

estabilizada, con un mercado interno de trabajo controlado, en parte, por la empresa y por el sindicato de los petroleros. En este sentido, el SUPE tuvo un férreo control respecto del personal que era empleado en YPF, en muchos casos, hasta más importante que las gerencias generales de la empresa.

Bajo este esquema, se plasmó una seguridad en el trabajo de largo plazo, que alcanzó a más de una generación: abuelos, padres e hijos. Esta forma de organizar el proceso de trabajo cristalizó no solo una situación contractual de largo plazo, con límites estrictos y rígidos para los despidos y una movilidad previsible, sino un reaseguro para el hijo de los trabajadores, quien encontraría su primer empleo y su jubilación en la empresa de su padre. Como bien argumentan Svampa y Pereyra (2003), YPF sintetizó garantías y oportunidades de los trabajadores, plasmados en un sin fin de derechos sociales y protección social.

La asignación de los puestos de trabajo y los tiempos para cada tarea laboral, estaban dados por las particularidades del proceso de producción en continuo, característico de la industria petrolera, y al rol de la fuerza de trabajo. Este controla el proceso de transformación del objeto del trabajo, pero no interviene directamente sobre el mismo.

La esfera de la producción dividió el trabajo intelectual del trabajo muscular. Esta división en el trabajo supuso claras tareas diferenciadas, siendo las gerencias y direcciones encargadas de los lineamientos de funcionamiento estratégico, y por otro lado, los trabajadores operarios los portadores solo de la fuerza de trabajo, responsables de las funciones básicas de la empresa (Chandler, 1987). De esta forma, se constituyeron dos mercados internos de trabajo⁵⁹ bien diferenciados entre los trabajadores de línea y trabajadores profesionales.

El trabajador de línea, generalmente denominado operador, realizaba –hoy en día esta división del trabajo no ha cambiado mucho- un conjunto de operaciones y tareas manuales. Como contrapartida estas operaciones suelen contener un carácter sumamente riesgoso e insalubre para los operadores. Generalmente se realizan en el mismo campo,

⁵⁹ Según Osterman (1988) el mercado interno de trabajo esta conformado por el conjunto de normas que constituyen las relaciones laborales de una determinada empresa. Es decir, las formas que adquiere la contratación y uso de la fuerza de trabajo.

requiriendo para su desarrollo un aprendizaje a partir de la experiencia *in situ*. Ya sea trabajando en plantas diversas como refinerías o plantas deshidratadoras⁶⁰, etc., como en pozos de extracción o reparación, la clasificación de los operadores de campo está ligada a las funciones que desempeñan. Por ejemplo, en la parte de refinación, el tanquista se encarga de los tanques de almacenamiento del producto del petróleo, el foguista de los hornos de la planta, el operador de molex desempeña funciones en la planta de ese mismo nombre. Lo mismo sucede en la fase de explotación, en donde los operadores adquieren la denominación a partir de las funciones, como por ejemplo operadores de boca de pozo, los cuales realizan maniobras manuales como el manejo de las tuberías en las torres de extracción cerca de la boca de pozo.

Las tareas de los trabajadores de "línea" u operadores se realizaban a partir de una asignación fija y diagramada de cada puesto de trabajo en relación a las tareas estipuladas. Asimismo, las tareas se encontraban claramente delineadas en las responsabilidades, obligaciones y las funciones específicas que les tocaban. Es decir, cada categoría de trabajo estaba descripta por convenio colectivo de forma precisa y sistemática circunscribiendo exactamente los roles de cada persona. También, por convenio de trabajo se describían todas las tareas de los operarios, inclusive los puestos de marinería de la flota⁶¹. Esta especificación, puntual y detallada de los puestos de trabajo, fue una de las características que han conformado el viejo orden laboral en la empresa YPF.

El comienzo del itinerario que pautaba el mercado interno de trabajo para los operadores de campo, estaba organizado de acuerdo a un orden ascendente. El primer eslabón del mercado interno de trabajo de los operadores era el de aprendiz. El lugar del aprendiz, generalmente estaba reservado a aquellos hijos de trabajadores que tenían entre 16 y 17 años, los cuales entraban a trabajar como agente de la empresa desde muy chicos. De esta forma, se iba adquiriendo aquella vital experiencia desde los comienzos de la vida como trabajador. Una vez atravesado el rol del aprendiz, este ascendía como ayudante de operador. Esta modalidad duraba generalmente algunos meses, en donde el ayudante realizaba funciones en paralelo con un operador de campo, sólo hasta aprender

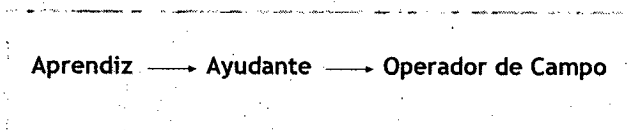
⁶⁰ A grande rasgos, la función de las plantas deshidratadoras es la de separar el agua del petróleo.

⁶¹ En el convenio colectivo del 75 se describen los puestos de contraamaestre, carpintero, enfermero, pañoleros de máquina, bombero a bordo, mayordomo, cocinero de primera y segunda, patrones de lanchas a motor y un sin fin de puestos de trabajo que son detallados en el convenio. (CCT 23/75)

el oficio. Luego estaría en condiciones de desempeñarse como operador de campo con la especificidad de la función.

El cuadro I dibuja el comienzo del itinerario del mercado interno de trabajo:

Cuadro I



El mercado interno de trabajo de los trabajadores de “línea” permitía generar una expectativa de movilidad y seguridad, siendo esta característica una marca indeleble de las experiencias de los “ypfeanos”. Los ascensos generalmente eran previsibles, con promociones a partir de la antigüedad y las calificaciones. A esto se le suma la perspectiva de mejoras salariales vinculadas a la antigüedad. Dentro de la categoría de operadores la multiplicidad de oficios implicaba una escala laboral ascendente. El siguiente relato de un ex trabajador de la flota de YPF expresa cómo se vivía esta previsibilidad:

“...hice todo el escalafón digamos. Ascendiendo, ascendí a foguista, después a engrasador, después rendí una prueba y ascendía a mecánico, y en mecánico me quede”.

Pregunta: *“¿Siempre en flota?”.*

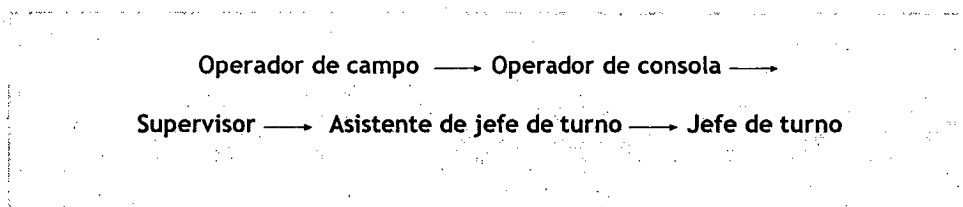
Respuesta: *“Si, siempre en flota, en la parte de navegación. Siempre en trabajo mío fue arriba de lo barcos. En tierra nada, en tierra nada. Cada escalafón tenía su tarea particular. Uno sabía que entraba como último orejón del tarro pero que después eso cambiaba con el tiempo y el trabajo”* (Ex trabajador de YPF, Flota Naval. Ensenada. 2006)

Este ascenso en los mercados internos de trabajo de los operarios, les permitía con el tiempo y la experiencia acceder a los primeros puestos con responsabilidad de mando. Generalmente un operador experimentado tenía la posibilidad de acceder a los primeros mandos, ya sea como supervisores o inclusive a las primeras jefaturas.

En el sector de refinación, particularmente en la Refinería La Plata, el itinerario comenzaba en el campo mismo, como aprendiz, luego ayudante de campo, hasta alcanzar el puesto de operador de campo. Dentro del rol de operador de campo podía atravesarse un ascenso de tanguista a foguista. Estas últimas dos categorías expresaban una escala ascendente. Asimismo, luego de un tiempo determinado la carrera interna se enlazaba con categorías con responsabilidad de mando como operador de consola, supervisor, asistente de jefe de turno, e inclusive jefe de turno.

La carrera orgánica de los operadores de campo se detalla en los siguientes cuadros:

Cuadro II



El operador de consola era (actualmente es igual) aquel que monitoreaba el proceso de producción de cada planta desde la sala de control y organizaba en gran parte los movimientos de los operadores de campo. Este recibía la información en diferentes consolas del proceso productivo, teniendo que advertir la aparición de anomalías a los operadores de campo para solucionarlas. El supervisor es el responsable de cada planta estando bajo su dirección un conjunto de operadores de campo y uno o dos operadores de consola; y el Jefe de turno coordina a los supervisores de las plantas.

En el sector de extracción, en aquellos lugares donde primordialmente se dedican a las actividades de perforación y reparación de pozos, como en Comodoro Rivadavia y Yacimiento Norte, la carrera orgánica comenzaba con el rol de operador de boca de pozo, enganchador, maquinista, y encargado de turno. (En la actualidad también es igual)

El siguiente cuadro grafica la carrera orgánica de los operadores del sector de extracción:

Cuadro III

Operador de boca de pozo → Enganchador → Maquinista → Encargado de turno

El operador de boca de pozo es quien realiza las maniobras más duras como “bolsear”, realizar la limpieza de las roscas de los caños, subir las estructuras o los caños, etc.; el enganchador, quien maniobra las piletas que están al lado de la grúa -si el pozo tuviese una fuga de gas el enganchador se encargaría de “ahogarlo” con agua a través del manejo de válvulas y de la bomba-, y monta el equipo; el maquinista opera la grúa, maneja el aparejo (el subibaja); el encargado de turno es el jefe del equipo.

Los trabajadores profesionales históricamente fueron graduados de diversas disciplinas dependiendo del área de trabajo. En los sectores donde la actividad principal era el refinamiento, los puestos de mando vinculados a la producción estuvieron –y están aún- bajo la responsabilidad profesionales ingenieros. En los sectores de exploración y extracción como en Comodoro Rivadavia y General Mosconi, los profesionales eran –y aún es así- predominantemente geólogos y en menor grado ingenieros. Y en sectores dedicados al manejo del personal, principalmente fueron –y son aún- psicólogos, abogados, contadores, etc.

La mano de obra empleada por YPF, tanto para operadores y profesionales, era predominantemente masculina. Esta “ley consuetudinaria” fue transformándose a lo largo del tiempo, siendo los puestos administrativos la vía de entrada de la fuerza de trabajo femenina y luego algunos puestos profesionales. Hasta antes del comienzo de la privatización, el plantel de trabajadores de YPF estaba conformado mayoritariamente por operarios. En menor medida se encontraba trabajadores técnicos, profesionales y administrativos. Esto es posible imaginarlo, primeramente, si observamos la gran cantidad de barrios operarios en relación a los barrios de los mandos o profesionales y

por el tamaño de General Mosconi por sobre Campamento Vespucio, siendo este último la “ciudad de los mandos”. Sin embargo, a partir del análisis de fuentes secundarias producidas por la empresa, podemos estimar la composición de trabajadores.

Cuadro IV:

Evolución del personal total de YPF en todo el país por especialidad. Años 1977- 79- 81- 84- 86 y 1990

Especialidad	1977		1979		1981		1984		1986		1990	
	dota*	%	dota	%	Dota	%	dota	%	dota	%	dota	%
Profesionales	2.175	5	2.424	7	3.101	9,6	3.583	10,6	3.935	12	3.927	10,5
Técnicos	6.939	16	6.357	18	6.479	20	6.966	20,7	6.862	21	7.865	21
Administrativos	7.380	17	6.298	17	4.349	13,5	4.417	13	4.182	13	4.412	12
Operarios	26.994	62	20.442	57,6	18.336	56,8	18.759	55,5	17.509	54	20.731	56
Totales	43.488	100	35.521	100	32.265	100	33.725	100	32.488	100	36.935	100

* Dotación de personal

Fuente: elaboración propia en base a datos de los Anuarios Estadísticos de los años 1980, 81, 82, 84, 86 y a Memoria y Balance General de YPF ejercicio número 14

Como podemos ver en el cuadro, la composición de los agentes de YPF estuvo conformado mayoritariamente por trabajadores operarios. Esta categoría de trabajadores, por su volumen en el total de agentes, fue el que históricamente tuvo mayor peso específico en la empresa estatal, conteniendo entre el 50 y 60 por ciento de la dotación total. Esta composición da cuenta de la importancia que tenían los trabajadores de línea en el proceso de trabajo de la empresa en la etapa estatal.

La división del trabajo entre tabajadores de línea y profesionales, también supuso una división espacial: concepción y ejecución configuraron distribuciones espaciales diferenciadas. Por un lado, se conformaron las oficinas destinadas al trabajo de concepción, y por otro, el campo destinado solo al trabajo de ejecución. De esta forma, se distinguieron las oficinas, en todas las dependencias de YPF, donde se elaboraron los lineamientos estratégicos de la producción. Esta división del trabajo tuvo su máxima expresión a partir de la separación de la sede central (gerencia general) de YPF en el (actual) edificio central en la calle Diagonal Norte de la Capital Federal. Desde la sede

central de Diagonal Norte, se fijaron los lineamientos a las distintas filiales de YPF en todo el territorio, vinculados a los planes de producción, inversiones, políticas de exploración, comercialización, formas de intervención en los mercados y gestión del trabajo.

Estas diferenciaciones entre mandos y operarios redundaron en un colectivo de trabajo altamente estratificado. Esta estratificación marcó una profunda división del trabajo que, como vimos en el capítulo II, se refractó en los espacios fuera de la fábrica. Esta fragmentación marcó dos categorías de trabajadores: con responsabilidad de mando profesionales y operarios. Sin embargo, esta categórica separación, no sin tensiones en el interior del colectivo de trabajo, se suturó a partir de la pertenencia de todos los trabajadores a un único sindicato⁶² de empresa: El SUPE. Por lo tanto, el convenio colectivo del Sindicato Único de Petroleros del Estado comprendió a todo el personal “orgánico” de YPF.

Para esta mayoría de trabajadores operarios, que como vimos representaba más del 50 por ciento de los trabajadores totales de YPF, la experiencia adquirida en el desempeño del trabajo y la peligrosidad en el campo, hilvanaron elementos que dieron forma a las experiencias obreras.

El carácter del petrolero estatal: experiencia y trabajo riesgoso

En el desarrollo del trabajo de los operadores de campo, la experiencia jugó un rol central. Fundamentalmente, esto se asocia a que el trabajo petrolero históricamente fue y es (actualmente) un trabajo altamente riesgoso y peligroso. Solo basta imaginar que, en el campo, sea en sector de refinería o extracción, se está trabajando con componentes altamente inflamables, con herramientas sumamente pesadas y con tuberías cargadas de gases tóxicos y altas presiones, para darnos cuenta de la peligrosidad del trabajo. En este contexto, cualquier pequeño accidente, o descuido se potencia exponencialmente. Los incendios pueden ser incontrolables y es por esto que YPF en la época estatal poseía una

⁶² Esta estratificación se dio en distintas empresas públicas con características similares a YPF. Por ejemplo, SOMISA también instauró una profunda diferenciación entre el mando y los operarios, pero a diferencia de YPF esta estratificación tuvo una expresión en la organización sindical: los operarios tenían su propio sindicato (agremiados por la seccional local de la Unión Obrera Metalúrgica), mientras que los supervisores estaban organizados en la Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica, y los jerárquicos agrupados en la Asociación del Personal Superior de Siderúrgica Argentina. (Palermo; Soul, 2009)

cuadrilla de bomberos⁶³ en el interior de la refinería La Plata. Lo riesgoso del trabajo petrolero se hace evidente en los relatos recogidos en los distintos lugares donde hemos realizado trabajo de campo:

“La línea de vapor tiene diecisiete kilos, diecisiete kilos en un caño así de grande, ¿sabes lo que es? con vapor y mil trescientos grados, te, te mata, te juro que vos tiras un chorro acá y cruza la calle, te agujerea...Entonces tenés que tener re cuidado. Trabajar con el melón, todo lo que tenés que hacer lo tenés que hacer a conciencia...”
(Operador de campo, Refinería La Plata, 2004)

En nuestro trabajo de campo en la Refinería La Plata, hemos podido apreciar en cierta forma el carácter riesgoso del trabajo del operador. Solo basta con observar, el incommensurable entramado de inmensas cañerías interconectadas de maneras diferentes, las cuales forman innumerables figuras geométricas, para apreciar la peligrosidad del trabajo. Las palabras no pueden dar cuenta de esa sensación de peligrosidad y esa pequeñez que se siente al estar en medio de la Refinería. Las siguientes fotos expresan, de alguna manera, esta situación:

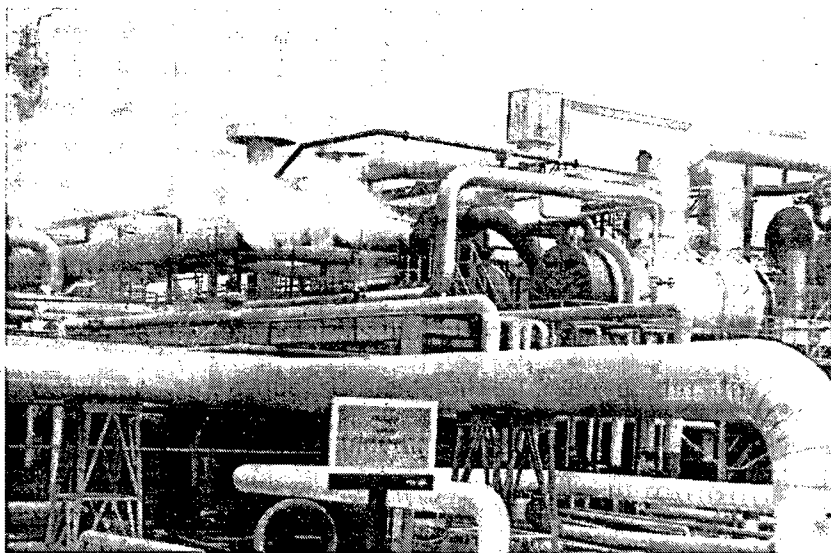


Foto 18
Cañerías de la planta de plat forming, Refinería La Plata.
Trabajo de campo del día 8 de octubre del 2004.

⁶³ Al privatizarse la empresa esta área fue desmantelada.

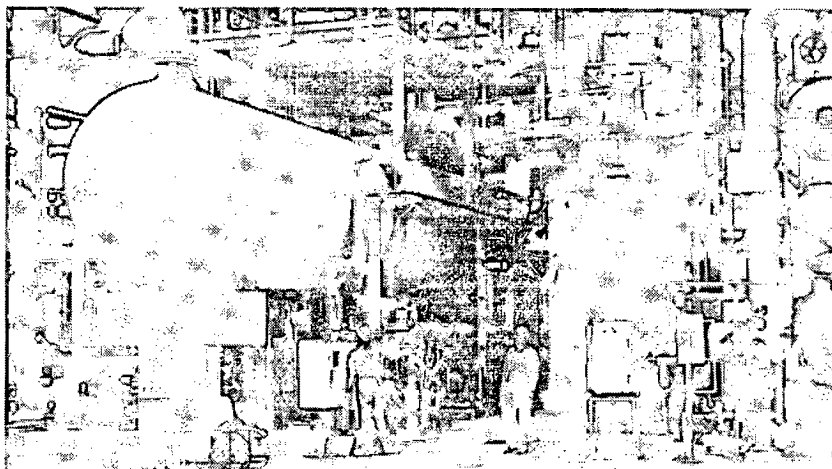


Foto 19
Operadores de campo realizando maniobras. Refinería La Plata.
Trabajo de campo del día 8 de octubre del 2004.

Las fotos anteriores fueron tomadas en el año 2004 en una visita que realizamos en la Refinería La Plata, luego de una intensa gestión con la empresa. Justo el día que realizamos la visita, una parte del recorrido que la empresa había planificado para que nosotros pudiésemos realizar observación, tuvo que ser modificada debido a un imprevisto accidente con una pérdida de gases tóxicos. Este suceso no hace más que reforzar la idea sobre la peligrosidad del trabajo petrolero.

Perforación es una de las tareas más duras entre todas. En el momento del trabajo de perforación de pozos petroleros o de pulling⁶⁴ a campo abierto la actividad se vuelve sumamente riesgosa. Los accidentes en donde trabajadores han sufrido mutilaciones y hasta la pérdida de la vida forma parte de los relatos de las experiencias de los petroleros. Hemos podido presenciar el trabajo en un pozo donde se llevaban actividades de pulling en un cerro en Comodoro Rivadavia, dando cuenta de difíciles situaciones de trabajo. Allí se sentía como el viento empujaba y la arena raspaba la cara constantemente. Hacer algunas preguntas en aquel cerro y observar el trabajo de los operadores del equipo de pulling nos hicieron dar cuenta, al menos en parte, de lo que es

⁶⁴ El equipo de pulling es similar al de perforación, solo que más pequeño en tamaño. La principal función de este equipo es la reparación del pozo, por ejemplo, el cambio de tuberías. La dotación del equipo de pooling es de dos operadores de boca de pozo (en perforación son tres), un enganchador, un maquinista y un jefe de equipo.

trabajar allí. Las condiciones climáticas añaden un elemento determinante a la crudeza del trabajo, donde el frío intenso y a veces la nieve hacen imposible la maniobrabilidad de las manos, volviéndolas toscas e inutilizables. Los vientos que recorren el sur del país a más de 100 Km. por hora, el “frío de infierno” y la nieve, hacen del trabajo en el campo algo sumamente peligroso. La siguiente foto, aunque es actual -el proceso de trabajo ha variado muy poco - compone una imagen de esta situación:

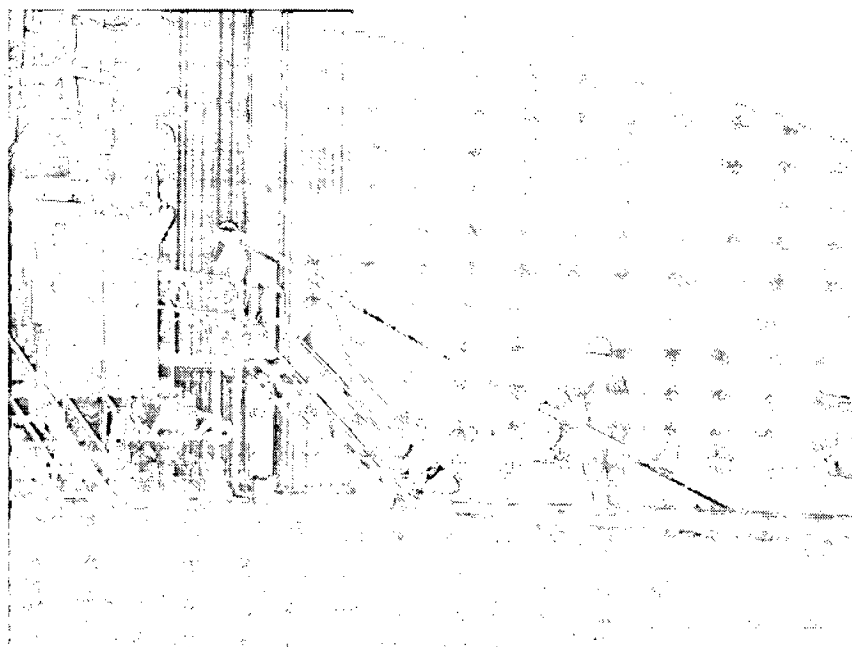


Foto 20

Equipo de pulling. Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut.
Trabajo de campo de marzo de 2007

En este contexto, la espertez y la lucidez son de vital importancia en el proceso de trabajo petrolero:

“Cuando estas perforando y sube gas, hay que cerrar el pozo, hay todo un manejo de válvulas ahí y maniobras que tenés que hacer, porque si vos no cerrás el pozo te explota...te arranca el equipo... que se yo, se puede armar un quilombo. Se te puede armar un dragón de fuego...Es impresionante. Si no sabes que hacer estas frito!”
(Enganchador de equipo de pulling, Comodoro Rivadavia. 2007)

La experiencia capitalizada en el desempeño del propio trabajo es un saber fundamental que hace a la actividad petrolera. Y es importante marcar este punto, debido a que, la

experiencia como saber acumulado será un punto de conflicto en las nuevas formas de organizar el trabajo, analizadas en la tercera parte de la investigación. En la etapa estatal, la experiencia se constituía como un elemento clave en la organización del trabajo. De hecho los ascensos dentro de la estructura jerárquica de la empresa estaban regulados por convenio colectivo bajo esta lógica:

“El ascenso de trabajadores cualquiera sea su categoría y función y la cobertura de la vacante originaria y de las vacantes sucesivas que se produzcan en su consecuencia se realizará ponderando los siguientes requisitos: a) Antigüedad (...). B) Idoneidad (...). C) Existencia o no de sanciones disciplinarias (...). D) Comportamiento laboral (...)” (CCT 23/75, Artículo 29).

Cuando se producía una vacante, el trabajador con la categoría inmediatamente inferior con mayor antigüedad era el que ascendía. En caso de haber dos trabajadores con la misma antigüedad se realizaba una evaluación de “idoneidad” que determinaba quien tenía las mayores calificaciones para el ascenso. Esta “idoneidad” era producto del saber acumulado, y suponía que la calificación se obtenía en la práctica concreta, en el hacer del trabajo. La experiencia del trabajo se plasma en el sentido de formación, idoneidad, espertez y saberes acumulados, que son desarrollados durante el transcurso de la vida del trabajador. En caso de igualdad de condiciones entre dos trabajadores que aspiran al puesto vacante, era potestad de los supervisores inmediatos definir cual era el más indicado para el ascenso. Una vez realizado el ascenso, se producían vacantes hacia los niveles inferiores, generando a una movilidad ascendente en cadena de todos los trabajadores.

El trabajo del petrolero se caracterizó por un particular “hacer” en donde la experiencia se erigió como elemento central, entendida como idoneidad, y donde la peligrosidad formó parte del cotidiano de los operadores de campo. Experiencia y trabajo riesgoso se entramaron como parte constitutiva de oficio del petrolero. Otro de los elementos que constituyeron el entramado de la esfera de la producción fueron los turnos rotativos. Estos fueron y son también en la actualidad, uno de los problemas constitutivos del trabajo petrolero.

El movimiento perpetuo: los turnos rotativos

Desde el comienzo de YPF el trabajo estuvo determinado por la modalidad de turnos rotativos. Por estas características que involucra procesos físico-químicos en las fases de refinación⁶⁵ o la extracción⁶⁶ la cual "debe" extraerse constantemente el petróleo, el proceso de trabajo se lo llama continuo o "process"⁶⁷.

La interrupción del proceso implicaría no sólo retrasos en los tiempos, sino altos costos. En un sistema capitalista en donde el proceso de trabajo ha dejado de ser principalmente un proceso para la creación y obtención de valores de uso, convirtiéndose específicamente en un mecanismo para la expansión del capital y la obtención de ganancias es impensable la posibilidad de parar el proceso de refinación y/o extracción.

El proceso de trabajo se ha convertido en parte inseparable del proceso de acumulación de capital y en este sentido, el desarrollo de determinada tecnología, y no otra, contiene una intencionalidad explícita con un sentido político. Una de las razones que explica el trabajo en turno, es que el ritmo de la innovación tecnológica vuelve obsoleta la maquinaria en un lapso relativamente corto. Para optimizar la inversión, la administración empresaria intenta utilizar la maquinaria al máximo y lo consigue trabajándola en varios turnos (Laurell, 1982).

⁶⁵ A través de múltiples procesos se consigue separar la suma de los compuestos del petróleo, que se forman a base de carbono e hidrogeno. La primera fase a la que se somete el petróleo crudo es la fase de destilación primaria. En esta etapa por métodos físicos solamente se separan algunas fracciones del crudo, obteniéndose en esta fase componentes livianos como queroseno, o turbosina, crudo reducido, gasoleo, DIESEL, los cuales son obtenidos de la primera fracción. En la segunda fracción se obtiene, la nafta, parte de la cual se mezcla con otras fracciones para obtener gasolinas. Posteriormente los demás productos se envían a otra planta donde se obtienen los aromáticos y demás derivados. Otro proceso es la destilación al vacío, en donde se someten los compuestos mas pesados del crudo. Este método esta basado en la destilación en presencia de vacío, que es donde se obtienen Bases lubricantes y parafinitas.

⁶⁶ Ubicado un yacimiento, se perfora el terreno hasta llegar al mismo. Se monta una torre metálica de 40-50 metros de altura que sostendrá los equipos y el subsuelo se taladra con un trépano que cumple un doble movimiento: avance y rotación. Tanto el trépano como la barra que lo acciona tienen conductos internos para que circule una suspensión acuosa de bentonita, arcilla amarillenta de adhesividad apropiada. Esa suspensión enfría al trépano y arrastra el material desmenuzado hacia la superficie. En su boca los pozos tienen 50 cm de diámetro pero éste es de menor a mayor profundidad. Antes se perforaba verticalmente pero ahora se trabaja en cualquier dirección usando barras articuladas. Estos dispositivos permiten "dirigir" el trépano, sorteando obstáculos. Así, en Comodoro Rivadavia, se extrae petróleo de yacimientos situados bajo la ciudad sin necesidad de erigir torres en el núcleo urbano.

⁶⁷ Un mismo sitio comprende diversas unidades que funcionan simultáneamente o consecutivamente de manera relativamente autónoma, aunque coordinadas e interdependientes. Por este motivo, cuando se detiene la Refinería, excepcionalmente por paros planificados, a veces por mantenimiento o limpieza, se interrumpen ciertos sectores o plantas, sin que esto lleve a la detención total de la Refinería.

Desde la perspectiva empresaria, la producción continua tiene su justificación, en primer lugar, a partir de los procesos físico-químicos de la producción. Al mismo tiempo, con el aumento de las jornadas de trabajo y el carácter rotativo, las administraciones empresarias recuperan más rápidamente la inversión del capital fijo. Asimismo, recuperando el valor invertido, la administración empresaria puede prever con mayor facilidad el período de obsolescencia de la maquinaria.

Por estos motivos el trabajo en YPF no conoció otra forma organizativa que el movimiento perpetuo. Esta particularidad tuvo –y tiene en la actualidad- consecuencias concretas y profundas en la vida de los trabajadores y sus familias. Por un lado, el turno rotativo imprimió profundas marcas en la vida diaria de los trabajadores, pero al mismo tiempo, permitió en la etapa estatal de YPF, la generación de intersticios de control en favor de los trabajadores, como analizaremos en este apartado.

Vivir “al revés”

Los turnos siempre fueron un punto de conflicto para los trabajadores de YPF. Por el mismo proceso de trabajo continuo, los turnos fueron históricamente en la industria petrolera rotativos, siendo en algunos momentos parte de las reivindicaciones gremiales.

El modelo de turno rotativo en la etapa estatal de la empresa se lo denominó 3 x 8, siendo que se trabajaba ocho horas en turno de tres días. Por lo tanto, el turno era de tres mañanas de 5:30 a 13:30hs., tres tardes de 14 a 22hs., y tres noches de 22 a 6 hs. Cada jornada estaba separada por un franco en el medio. En ciertas plantas, como en la Refinería La Plata, particularmente la de Lineal Alquilbenceno (LAB), se trabajaba 6hs. por la insalubridad a la que estaban expuestos los trabajadores. Este “privilegio” para ciertos sectores altamente contaminantes y tóxicos por los químicos o ácidos utilizados fue posible a partir del proceso de disputa política de fines de los '60. Esto se evidenció en distintos procesos de lucha, como por ejemplo, la huelga de 1968, que impuso los turnos de seis horas:

“Teníamos un régimen de seis horas y cuatro los sábados. Porque esa fue una reivindicación, una lucha que ganamos en la huelga del 68’. Las reivindicaciones

constantes de los trabajadores de la destilería eran las seis horas por trabajo insalubre...” (Ex trabajador de YPF, Refinería la Plata. 2006)

Sin embargo, el trabajo insalubre y las seis horas para ciertos sectores fue derogado a partir de la dictadura de 1976 y nunca más sería discutida la insalubridad en este tipo de trabajo:

“Hicimos una época de seis horas por los productos muy, muy nocivos que trabajamos nosotros, muy contaminantes, pero fue una época muy chiquita. El sindicato empezó a presionar con la insalubridad, que sé yo, y el Ministerio de Trabajo decretó seis horas para algunos sectores de la refinería...un tiempo corto que duró las seis horas”
(Operador de consola. Realiza funciones en YPF desde la etapa estatal. 2004)

Los turnos de carácter rotativo han afectado (y lo siguen haciendo en la actualidad) la vida de los trabajadores fuera del ámbito productivo, a tal nivel que condiciona a todo el grupo familiar. A lo largo de la investigación surgieron relatos que ahondaron en el sufrimiento vinculado a las largas jornadas de trabajo:

“...mi viejo no lo vi nunca. Yo me acuerdo los cumpleaños y todo, y mi papá nunca estaba, sí, siempre laburaba. Y bueh, qué va hacer, te acostumbrás. O el domingo que nos reunimos todos, mi viejo...mirá, ¿sabés qué me quedó grabado? El domingo, cuando yo era chico, nos reuníamos a comer, mi hermano con la novia, qué sé yo, nosotros comíamos a la una, mi viejo comía a las 11:30, solo, porque se tenía que ir a laburar. Siempre, toda la vida igual. Nosotros nos sentábamos a comer y mi viejo: “chau, hasta luego”. Yo venía del baile, cuando salía que era pibe, venía del baile a las 5 y mi papá ya estaba tomando unos mates y se iba a laburar. Todo así, todo al revés”.
(Actual operador de consola e hijo de agente de YPF. Refinería La Plata. 2004)

Este último relato grafica cómo esta forma de organización de la producción perturba la cotidianidad de la vida de los trabajadores y sus familias. El sentido de *“todo al revés”*, como se expresa en el fragmento anterior, da cuenta del trastrocamiento tanto en el tiempo individual como en el tiempo social-familiar. Se trabaja de noche y se duerme de día a contramarcha de los tiempos de toda la familia. Asimismo, el tiempo dentro de

la fábrica es resignificado por el entrevistado como tiempo no compartido con la familia. Esta potente significación, la cual expresa ausencia y pérdida, se fundamenta en la vivencia de aquellos momentos no compartidos, como reuniones, cumpleaños, cenas, etc. En definitiva, este relato que se reitera en las distintas entrevistas que hemos realizado, asocia el turno rotativo a la imposibilidad de compartir tiempo con la familia.

El mismo operador de consola que vivió los turnos rotativos de su padre, nos relata como se reitera la historia, ahora con sus hijos:

Pregunta: “¿Tus hijos como viven los turnos tuyos?”

Respuesta: “Y...Nacieron así, ...nacieron conmigo trabajando de turno. Les va a pasar lo mismo que a mí. Yo nací y en toda la vida a mi viejo lo veía de a partes, de a pedacitos” (Operador de consola e hijo de agente de YPF. Refinería La Plata, 2004)

La esfera de la producción dominada por el trabajo en turnos redefine el tiempo social como el individual, perturbando la vida de los trabajadores. El sentido de la vida “al revés” expresa esa contradicción, en el cual los trabajadores trabajan de noche y duermen durante el día mientras dure el turno nocturno. Los turnos también afectan el desempeño de la familia, la cual comienza a adaptarse a los turnos rotativos impuestos por el trabajo:

“No sólo te despertás vos, también se despierta tu familia. Todos hacen turno, el turno lo hace toda la familia entera...Ahora me invitaron a un casamiento, el mes que viene. Y es un quilombo porque estoy de día. Qué sé yo cómo voy a estar, si quiero ir a un casamiento me tengo que levantar a las cinco de la mañana. No sé si pedir el día, si puedo, ¡qué sé yo! Es un quilombo...Nunca me gustó trabajar de noche. Primero, porque soy un tipo de mal dormir. Yo llego a mi casa a las 7 y media de la mañana y a las 7 está el nene que se levanta para ir a la escuela, a las 12 que hay que preparar la otra nena, ¿entendés?, es un drama...dormís cuando podés, de a ratos...no le podés pedir a los chicos que no jueguen por que estoy durmiendo.” (Operador de consola. Realiza funciones desde la etapa estatal de YPF. Refinería la Plata. 2004)

En este último relato se introduce una variable nueva que se le suma a la cuestión del desorden de la vida familiar, vinculada a falta de descanso. La expresión “dormís

cuando podés, de a ratos” nos brinda algunos indicios sobre el agotamiento de la fuerza de trabajo producto de los turnos rotativos. Este problema es parte de las características de los turnos rotativos no solo de la industria petrolera, sino en general. A partir del turno rotativo, el trabajador no consigue recuperarse en su tiempo “libre” del esfuerzo realizado durante el proceso de trabajo. La excesiva fatiga y el *“dormir de a ratos”* en su casa debido a que los ritmos familiares son distintos al del trabajador, inserta en el trabajo un elemento propio de la esfera de la reproducción: el sueño.

En las descripciones del trabajo cotidiano aparece el sueño como parte constitutiva de la esfera de la producción. En este sentido, el turno rotativo va generando un trabajador “somnoliento”, el cual no logra recuperarse de las largas jornadas de trabajo. El trastocamiento de la vida individual-familiar se conecta de esta manera al sueño, siendo que vivir a contramano de la cotidianeidad familiar también genera un problema al momento de conciliar el sueño: *“no le podés pedir a los chicos que no jueguen por que estoy durmiendo”*.

Los turnos de carácter rotativos generaron y generan profundas consecuencias en la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias. Pero al mismo tiempo, también inciden en el desempeño del propio trabajo, siendo que la somnolencia “estructural” se va asentando en la cotidianeidad del trabajo pasando a ser una carga que se aprende a llevar, con alta incidencia en los accidentes. Un trabajador “somnoliento” acrecienta los riesgos de accidente en un proceso de trabajo en sí altamente peligroso. Sin embargo, y a pesar de las condiciones materiales impuestas por los turnos rotativos, en la etapa estatal, los trabajadores encontraban las formas de ganar tiempo en su favor.

Los intersticios del control

Si bien los turnos en la etapa estatal de la petrolera estaban estipulados de 8hs por convenio colectivo, en los hechos el turno llegaba a duplicarse hasta 16hs. Esto tenía relación con una práctica extendida en el colectivo de trabajo vinculado a las horas extras. Los trabajadores *“ypefeanos”* sumaban horas extras de trabajo como forma de realizar una diferencia salarial a fin de mes. Esto llevaba a que los turnos de hecho fuesen en muchos casos de 16hs. También en los relatos de trabajadores que han estado en la época estatal y aún continúan trabajando en la empresa privatizada, se genera un contrapunto en relación a los controles de antes en comparación con los de ahora.

Pregunta: “¿Trabajaban 8 horas?”

Respuesta: “No, no. Nosotros trabajábamos algo peor que eran 16, no 12 como ahora”.

Pregunta: “¿Ah si?, ¿en algún momento laboraste 16 hs. seguidas?”

Respuesta: “Si, por que nosotros...vos trabajabas con relevo, cuando trabajabas 8 hs, vos eras mi relevo, si vos no venías yo me tenía que quedar. No podés abandonar el puesto de trabajo. Dieciséis horas, lo que pasa que al otro día no iba. Pero te tenías que comer 16 adentro. Eso era mortal, eso si que era mortal”. (Operador de consola de la Refinería la Plata. Desempeña funciones desde la época estatal. 2004)

A partir de esta comparación, se construye un relato en donde antes, en la época estatal, algunos “faltaban adrede”. Esta construcción se vuelve una recurrencia en los relatos de aquellos trabajadores que han desempeñado funciones en el período estatal y a pesar de la privatización, siguieron trabajando:

“Y algunos que por ahí eran justificados, yo que se, te pasaba algo y si estas descompuesto, que le vas a hacer. Pero muchas veces era adrede, viste.

Pregunta: “¿Y ahora pasa que los relevos faltan?”

Respuesta: “No, no. Optimizaron todo el sistema, ahora tenés una tarjeta magnética. Antes vos ibas con una tarjeta de cartón marcabas te anotabas en un coso. Ahora vos vas con esta tarjeta magnética, y si esto no queda registrada en el sistema computarizado estas en el horno. No es que vos decís a alguien que te marque por vos y así me rajo, no. No existe más, por eso te digo que optimizaron todo el sistema...Una cosa increíble. Tipos que han faltado 30 días seguidos, lo han ido a buscar a la casa. ‘Che boludo no viniste a trabajar, veni’, ‘y no se estoy deprimido’, ‘no dejate de joder veni’. Treinta días hacía que no venía.” (Operador de consola de la Refinería la Plata. Desempeña funciones desde la época estatal. 2006)

Aquellos trabajadores que aún desempeñan funciones y provienen de la etapa estatal de YPF, realizan una comparación entre el control actual de la empresa privatizada y los controles de la etapa estatal. En esta comparación asocian las faltas de sus relevos al poco control de antes en relación con el control actual. Relatos sobre trabajadores que

no iban a trabajar durante meses y había que irlos a buscar a sus casas se reitera en aquellos trabajadores que aún siguen desempeñando funciones desde la época estatal.

Para el discurso privatista -que veremos más adelante-, el argumento fundamentaba que como lo estatal le pertenecía a todos y a la vez no era de nadie, se generaba irresponsabilidades, faltas “*adrede*”, pérdidas, etc. Las huellas de este discurso pueden rastrearse en los relatos anteriormente citados.

Sin embargo, para los trabajadores que han sufrido la racionalización en los noventa y no han podido recuperar sus trabajos, los relatos que construyen sobre el pasado estatal expresan sentidos completamente diferentes. Es decir, los ex trabajadores de YPF construyen valorizaciones opuestas de aquellos trabajadores que provienen de la etapa estatal y aún desempeñan funciones. Los trabajadores que fueron racionalizados reconstruyen un pasado vinculado al “*compañerismo*” y a la planificación de las faltas y no a la irresponsabilidad, o las faltas “*adrede*”.

Pregunta: “*¿Como eran los turnos?*”

Respuesta: “*Laburaba a la mañana, tres días de mañana, tres días de noche, tres días de tarde, pero era un desconcierto total. Yo en ese tiempo dirigía fútbol infantil, ¿sabes lo que era los sábados para mi?. Una odisea, pero como tenía compañeros gamba, me cubrían y yo me iba a dirigir. Con tal de ir a dirigir, después le hacía doble turno a mis otros compañeros, no me importaba*”. (Ex trabajador de YPF, despedido en el año 1993. Refinería la Plata. 2003)

“*Siempre decidíamos un plan, ¿quien era el que menos faltaba?, ¿Quiénes necesitaban los días para faltar?, hacíamos la lista fulano de tal, aquel que tiene tal evento, se casa su prima...y así nos organizábamos. Y se empezaban a hacer las recargadas de 8 horas a 16 horas...también veíamos quien estaba roto y necesitaba descansar, conciliar el sueño*” (Ex trabajador de YPF, despedido en el año 1991. Refinería La Plata. 2003)

El hecho que se trabajaba 16 horas en la etapa estatal de la empresa adquiere distintos sentidos y reinterpretaciones en relación a como fue vivida la experiencia de la privatización. Aquellos que siguieron desempeñándose en la empresa luego de la privatización elaboran un sentido diferente del pasado en donde la racionalización de

trabajadores a partir de la privatización tendría cierta legitimidad, particularmente con aquellos que faltaban o no trabajaban. Y esta reinterpretación negativa del pasado sobre los que faltaban “*adrede*” apunta a aquellos trabajadores que quedaron fuera del proyecto privatista, siendo que se depuró la empresa de aquellos que no trabajaban. Los trabajadores que fueron racionalizados, por el contrario, construyen una interpretación del pasado completamente distinta, en donde lo que se resalta es la planificación de las faltas para poder llevar a cabo las actividades sociales fuera del trabajo, buscando encontrar la manera de no “vivir al revés” al menos algunas veces.

Sin embargo, atravesando más allá de los sentidos construidos en torno a la “*irresponsabilidad*” o el “*compañerismo*”, las faltas “*adrede*” o “*planificadas*”, y abordando las condiciones de trabajo como terreno diario de lucha política, en donde se miden correlaciones de fuerzas, se avanza y se retrocede, lo que estaba en disputa era la cuestión de cierto control del proceso trabajo. Remplazarse entre los mismos trabajadores o mismo faltar “*adrede*”, haciendo 16 horas de trabajo, expresa un relativo control de los trabajadores del proceso de trabajo, manipulando entre ellos mismos los turnos. Es decir, es probable que las causas que hicieron que los trabajadores realizaran turnos de 16hs hayan sido diversas, ya sea para completar un mejor salario a partir de las horas extras, o por faltas “*adrede*” o la búsqueda organizada de encontrar intersticios para no vivir al revés. Este entramado multicausal expresa concretamente un manejo de los turnos por parte de los trabajadores a su favor. Esta reapropiación del control de los turnos por los trabajadores, se posibilita en parte por las características de la organización del trabajo en la etapa estatal. Las formas de organización no tenían la intensiva explotación de la fuerza de trabajo que hoy se da en la privatizada Repsol YPF. Esto se vincula, en primer lugar, a que en la etapa estatal el número de trabajadores era superior al período post privatización, siendo que cada turno estaba cubierto por una cantidad mayor de trabajadores que desempeñaban distintas tareas en comparación con la polivalencia actual. A partir de la privatización, se redujo el número de trabajadores en el proceso de trabajo, realizando estos distintas tareas que antes se distribuían entre varios operarios. A esto se suma que la explotación del petróleo estaba vinculada un interés político estratégico y no como en la actualidad a la exportación, primando una explotación intensiva. Es decir, a partir de la privatización se potencian los ritmos de extracción como consecuencia de la política de exportación (Mansilla, 2008) y por ende los ritmos de trabajo. Asimismo, el aumento de los ritmos de trabajo

está asociado a la racionalización de personal y a la implementación de nuevas políticas de gestión que comenzaron a implementarse a partir de la privatización.

Como hemos analizado, las formas de organización del trabajo en turno han condicionado no solo los tiempos de los trabajadores sino también, en cierto sentido, la organización familiar. Sin embargo, este no fue el único puente de comunicación entre la empresa y las familias de los trabajadores, siendo que para las políticas empresariales la familia representó una parte medular en el proceso de trabajo. Como analizamos en el siguiente apartado, la familia era parte importante de los objetivos de la producción.

La familia y los objetivos de la producción

La forma de contratación o reclutamiento en YPF estaba organizada fundamentalmente por un flujo que provenía de las mismas familias de los trabajadores. En general y prioritariamente los futuros trabajadores de YPF eran aquellos hijos de “ypefeanos” que, en cierto sentido, también experimentaban y vivían la empresa como propia, y gozaban de los beneficios que la petrolera estatal irradiaba para los trabajadores y sus familias. Los lazos de consanguinidad estructuraban las formas de reclutamiento en la empresa estatal, pudiendo trabajar en la empresa toda la familia:

Pregunta: “¿En que año entraste?”

Respuesta: “Yo entre en el 88’...hace ya 18, 19 años...Hubo un proceso, años de remar ir. Mi papá era un jubilado de YPF, y en su momento era un buen laburo. Que mi papá sea jubilado sumó mucho...bueno...el verdadero motivo por el que entré era que estaba mi papá” (Actual trabajador de YPF, Desempeña funciones desde la etapa estatal de la empresa. Comodoro Rivadavia. 2007).

La familia era el reservorio principal y casi excluyente de los futuros trabajadores para YPF. Estos futuros trabajadores estaban sociabilizados en un mundo en donde YPF se situaba en todos los intersticios de la vida cotidiana, desde su nacimiento, jardín, preescolar, primario y secundario. Bajo este esquema, los hijos de los “ypefeanos” aprehendían y fortalecían su vínculo con la compañía desde la más temprana edad.

A partir de la política de reclutamiento de YPF se entró un futuro manifiesto, en donde casi con seguridad, los hijos de los “ypfeanos” trabajarían en la empresa:

“Mis viejos eran de Vespucio, y como la mayoría de las personas, trabajaban en YPF. Mis abuelos también eran de YPF de parte de mi papá, y trabajan desde hace mucho tiempo en YPF. Del lado de mi mamá, también mis abuelos trabajaban ahí. Y los hermanos de mi mamá también. Si no se hubiese vendido [hablando de YPF y la privatización] mi hermano y yo probablemente también hubiéramos trabajado en YPF” (Hija de ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio. 2009).

Las experiencias de familias en donde el abuelo, el padre, el hijo, tíos, etc., compartieron el espacio de la fábrica formaron parte de la cotidianeidad de los trabajadores de YPF. Era frecuente que se vinculara laboralmente hasta tres generaciones en la empresa. Esta política empresarial fue aprovechada por los propios trabajadores, en el sentido de utilizar las relaciones de familiaridad para acceder a mejores puestos dentro de la estructura jerárquica, o mismo a mejores remuneraciones. Es decir, los lazos de consanguinidad en innumerables casos imponían sus propias reglas sobre los itinerarios de los mercados internos de trabajo elaborados por la empresa, generando movimientos a partir del vínculo familiar. De esta manera, elementos propios de la esfera de la reproducción, imprimieron marcas en la esfera de la producción. Los lazos de consanguinidad posibilitaron en la etapa estatal de YPF cierta maniobrabilidad de los itinerarios laborales. Los límites entre producción y reproducción se tornaban cada vez más indeterminados.

El rol de la familia como potencial mano de obra de la empresa estatal, no era parte de una ley consuetudinaria, sino que esta política estaba normativizada por convenio colectivo de trabajo⁶⁸:

“En igualdad de condiciones tendrán prioridad para el ingreso los siguientes aspirantes: a) Esposa o hijos de agentes fallecidos en actos de servicios. b) Esposa o hijos de agentes fallecidos en actividad. c) Hijos del personal jubilado fallecido

⁶⁸ La regulación del ingreso de familiares por convenio colectivo no fue prioritaria sólo de YPF, sino que otras empresas estatales daban prioridades por lazo familiar como la ex empresa de energía eléctrica SEGBA o la ex empresa de aguas Obras Sanitarias, o el caso de Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF).

(casados). d) Hijos del personal jubilado fallecido (solteros). E) Hijos del personal en actividad casados. f) Hijos del personal en actividad solteros. G) Hijos del personal jubilado. H) Trabajadores que se hayan desempeñado o se desempeñen en la empresa a la fecha de suscripción del presente convenio, según relaciones contractuales a plazo fijo o de carácter eventual. I) Familiares de agentes en actividad. j) Familiares de agentes jubilados". (Convenio Colectivo 23/75, art. 8).

La "familia ypefeana" constituía así un eslabón central dinamizadora de la esfera de la producción. Bajo convenio colectivo, el reclutamiento estaba exclusivamente destinado a los familiares con vínculos de consanguinidad, prioritariamente a los hijos de los trabajadores. El convenio colectivo detalla las prioridades para el ingreso de los aspirantes. Los hijos y las esposas de trabajadores fallecidos heredaban el puesto casi automáticamente. Es interesante que ante condiciones iguales de hijos de jubilados, se prioriza aquellos que estaban casados. Una pauta más de cómo desde las políticas empresarias se priorizaba la constitución de la familia.

En este sentido, la familia se torna un eje central en el reclutamiento de los trabajadores, expresando las necesidades de la organización de la producción. Esta política tenía como objetivo vincular estrechamente a las unidades familiares con la compañía y fortalecer el modelo identificador de los futuros trabajadores con la empresa. Asimismo, la familia se constituyó como un factor de "sedentarización" de la fuerza de trabajo, en tanto que actuó como unidad de reproducción de los trabajadores. Según las necesidades de la producción, la familia puede ser un elemento positivo o negativo para las políticas empresarias. Por ejemplo, en el caso analizado por Gustavo Lins Riveiro (2006) sobre la construcción de la capital Brasilia en Brasil, las familias representaban un obstáculo a las necesidades de la forma de producción de lo que denominó *Gran Proyecto*. Es decir, el caso de Brasilia requería, contrariamente a YPF, una fuerza de trabajo con características de transitoriedad, debido a que todo *Gran Proyecto* tiene un momento de finalización, con lo cual la masa de trabajadores hasta ese entonces empleada, queda desocupada (2006: 90).

La política de incentivar o reprimir –como el caso de Brasilia- la familia, es central para comprender las necesidades de la producción y como las políticas empresarias dinamizan esas necesidades. Estas políticas intentan ajustar las características de los

colectivos de trabajo a las necesidades del capital, a través de diversas estrategias, tales como las viviendas, el control del ocio y la salud, y también el estímulo o no de la familia como mecanismo de desmovilización de la fuerza de trabajo.

En YPF, cada generación de nuevos trabajadores que aportaba las familias “*ypefeanas*” era fijada en una dinámica laboral totalizadora significada en un ser obrero particular con una fuerte pertenencia a la empresa. De este modo, la familia para YPF constituía un elemento vertebrador de la lógica de reclutamiento, en donde se daba materialidad a un futuro manifiesto en donde de cada hijo de trabajador, mas tarde o más temprano, trabajaría en YPF. Esta política implementada por la empresa estatal operaba en los sentidos de los trabajadores y sus familias, potenciando la vivencia de sentir a la empresa como propia. Esto no solo se solidificaba a través de las políticas de intervención que YPF implementaba en los espacios sociales de los trabajadores y sus familias, sino en el hecho que era la empresa la que otorgaría el trabajo vital para la reproducción a las futuras generaciones.

La empresa aparece como la estructura necesaria para el desarrollo y concreción de los proyectos personales, pero sobre todas las cosas, de la familia. Los hijos de los “*ypefeanos*” se sumergieron en un proceso dominado por un *continuum* temporal y espacial vinculado al trabajo de sus padres.

Concluyendo, podemos afirmar que la experiencia de los trabajadores inmersa en el orden de la *comunidad de fábrica*, imprimió un potente proceso social que reconfiguró el conflicto capital-trabajo, anudándolo con un *modelo identificador* que se nutrió de nociones vinculadas al “nacionalismo”, el carácter industrial y la estatalidad de la empresa. Estas nociones se asentaron en la referencia a la independencia y al papel fundacional que había jugado YPF como impulsora de una política de desarrollo nacional. Asimismo, se configuró un colectivo de trabajo profundamente identificado con los intereses de la empresa sintetizado en la autoadscripción “*ypefeana*”.

Las *prácticas corporativas empresarias* se consolidaron al amparo de una gestión del trabajo que estabilizó a la fuerza laboral a la vez que definió una división del trabajo entre trabajadores de concepción y trabajadores de ejecución. Estos principios se articularon con una política de ingreso extendida a las familias, y con un control de la

empresa en la esfera de reproducción social que se situó en todas las hendiduras de la cotidianidad de los trabajadores y sus familias. De esta forma se organizó desde la problemática de la vivienda, la salud, la educación y las distintas formas de recreación y ocio.

Si bien, como pudimos analizar, en el interior del colectivo de trabajo se vivía una tensión producto de la segregación jerarquizada, la realidad de los “ypefeños” una uniformidad sobre la base de la segregación, en donde lo que prevaleció fue la separación de un *nosotros* trabajadores de YPF y *otro* no “ypefeño”.

La noción de *comunidad de fábrica* ilumina determinadas características propias de las relaciones sociales de ciertos colectivos de trabajo, en nuestro caso los trabajadores de YPF. La esfera de la producción y de la reproducción adquieren una especificidad particular a partir de las agencias y agentes de las *prácticas corporativas empresarias*. En las experiencias de clase de los “ypefeños”, los valores del nacionalista, de la pertenencia estatal y del desarrollo industrial imprimen huellas en las propias representaciones de los sujetos sociales.

En este contexto, se consolidaron los cimientos de un proceso hegemónico que moldeó un colectivo de trabajo a partir de los intereses de la producción. Sin embargo, a partir de la crisis política de mediados de los '70 y la reconstitución hegemónica a partir de la dictadura de 1976, se consolidará en YPF, como en todas las empresas estatales, un proceso de modernización empresaria, que culminará a finales de los años '90 con la venta de la empresa a capitales españoles. A partir del proceso de privatización se inaugura en YPF una etapa de profundas rupturas las cuales marcarán de forma traumática las experiencias del colectivo de trabajo de YPF, desestructurando el orden de la *comunidad de fábrica*.

En la siguiente parte de la Tesis, denominada La Ruptura, analizamos las distintas estrategias tendientes a imprimir una reconfiguración del orden sociolaboral en el contexto de avance de la hegemonía de las políticas neoliberales. Asimismo damos cuenta de las variadas políticas de racionalización de trabajadores llevadas a cabo durante los primeros años del proceso de privatización y las múltiples fracturas que se

consolidaron en el colectivo de trabajo. Aunque también analizamos las prácticas de resistencias que, de cierto modo, enfrentaron al proceso privatizador.

SEGUNDA PARTE

LA RUPTURA

Las políticas cristalizadas en la década de los noventa fueron expresión de un proceso estructural, en consonancia con los cambios internacionales producidos por la profunda crisis de acumulación que estalló a mediados de los setenta. A partir de 1976, comienzo de la última dictadura en Argentina, se fundó un proceso de transformación de política económica destinado a re-encausar el orden hegemónico, en la lógica del neoliberalismo.

De aquí en más, se producirá un proceso de transformación, en donde, por un lado, se implementará una desarticulación del entramado industrial, y por el otro, se accionará un embate contra los trabajadores, a partir de la persecución y desaparición de personas como mecanismo de imposición del terror. La condición para la implementación de esta política era sin lugar a dudas la instauración de una matriz de disciplinamiento social y cultural sobre la base del terrorismo de estado. Esta política, se disfrazó sobre la retórica de la necesidad de una pacificación o “lucha contra la guerrilla”, ocultando la intención concreta de instalar el terror en el “suelo de fábrica”. Este proceso se tradujo en la persecución de integrantes de comisiones internas combativas, dirigentes sindicales, militantes obreros, intelectuales vinculados a las luchas obreras y trabajadores en general. Fue la condición necesaria para impulsar el desarrollo de las políticas de “reconversión productiva”, que, en los años 80 fueron ganando terreno en la búsqueda sistemática del control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, consolidándose en la década de los años ‘90.

En este contexto, se implementó la reconfiguración de las *prácticas corporativas empresarias*. Este proceso se dinamizó sobre la base de una profunda racionalización de trabajadores de YPF, instaurando la erosión de la *comunidad de fábrica*, y en definitiva aquel modelo de relaciones sociales que durante décadas consolidaron las experiencias de clase de los “ypefeanos”.

Esta segunda parte de la Tesis denominada la Ruptura, indaga y se sumerge en la desestructuración de las bases que sostuvieron la *comunidad de fábrica* y el derrotero de experiencias traumáticas atravesadas por el colectivo de trabajo.

Los procesos privatizadores en Argentina alteraron radicalmente las funciones regulatorias del Estado sobre los niveles de empleo, los salarios, las formas de explotación de la fuerza de trabajo consolidando un embate del capital sobre el trabajo.

Por lo tanto, en el cuarto capítulo denominado **“Hegemonía neoliberal”**, analizamos cómo a partir de los años '70, el desarrollo del concepto estatista en todos los intersticios de la vida económica y social comienza a ser fuertemente cuestionado. De la misma forma, el mercado comenzaba a ser construido como la única instancia legítima de organización de la sociedad y de la política. De esta manera, en la década de los '90, luego de un largo proceso de consolidación de lo que hemos denominamos el “diagnóstico neoliberal”, se consolida la demonización del Estado empresario. Sobre esta diagnóstico, se avanza en la venta del capital accionario de la empresa, abriendo el proceso de apertura a los capitales privados.

“Un claroscuro de verdades y engaños: las políticas de racionalización de trabajadores” es el quinto capítulo de esta segunda parte. Aquí, situamos el foco en las políticas de racionalización de los trabajadores. Los trabajadores atraviesan de esta forma, un proceso traumático que marcará intensamente las experiencias de clase. Este capítulo da cuenta en particular de las experiencias traumáticas de los trabajadores de YPF a la luz de las distintas combinaciones de políticas fetichizadas que se han caracterizado en el ocultamiento de los intereses de la corporación empresaria.

El sexto capítulo elabora un análisis sobre las distintas fracturas del colectivo de trabajo *“ypefeano”*. Titulado **“De experiencias fragmentadas a la organización colectiva”**, este capítulo no solo analiza la fragmentación en las experiencias de los trabajadores, sino que aborda las prácticas colectivas de resistencia que pugnaban por los derechos vulnerados a partir del proceso de privatización. Estas prácticas de resistencia se consolidaron particularmente fuera del ámbito gremial.

En la Ruptura se desarrolla un análisis sobre la erosión de los contornos de la *comunidad de fábrica*, y cómo desde el punto de vista de los trabajadores, la pertenencia a la empresa petrolera estatal dejaba de asegurarles la concreción de los proyectos de las *“familias ypefeanas”*. A partir de este proceso, la empresa que durante décadas se estableció como un “padre dador”, comenzaba a transformarse, y las

experiencias de los trabajadores transitaran una nueva realidad que se imponía a partir de la pérdida traumática del trabajo.

La privatización como hito histórico, no solo significó la pérdida del trabajo, sino una ruptura del viejo orden de la *comunidad de fábrica*, la degradación del modelo de identificación y el devenir de un profundo vacío en las experiencias del colectivo de trabajo “*ypefeano*”.

Capítulo IV

HEGEMONÍA NEOLIBERAL

Luego de largas décadas de dominación capitalista signadas y legitimadas por el Estado keynesiano, transcurrido su apogeo, el capitalismo, desde inicios de los años '70, comenzó a dar señales de pérdida de su hegemonía. En un contexto internacional signado por una crisis estructural del capital, en donde el capitalismo comenzaba a dar señales de un profundo cuadro crítico, cuyas características más evidentes fueron la caída de la tasa de ganancia y una intensificación de las luchas sociales⁶⁹ (Antunes, 2005), en Argentina comenzaba a implementarse un profundo proceso de transformación.

A partir de 1976, comienzo de la última dictadura en Argentina, se abre un proceso de transformación en el plano político, económico y social con el objetivo de reencausar el orden hegemónico. En esta dirección, se daba paso a una política económica de desarticulación general del entramado industrial, inaugurándose un verdadero proceso de desindustrialización. De aquí en más, la producción industrial no será más el centro económico, dando lugar a un modelo de acumulación basado en la valorización financiera en relación a la deuda (Basualdo, 2006) con una clara hegemonía de las políticas neoliberales.

Bajo este paradigma, la dictadura abre un nuevo comportamiento en relación a la deuda pública y el sector privado: el crecimiento inédito de la deuda pública, acompañada por

⁶⁹ Ricardo Antunes (2005) argumenta que la crisis capitalista de mediados de los setenta se fundó en variados motivos: el capital financiero comenzaba a conquistar una autonomía relativa frente a los capitales productivos; mayor concentración de capitales con el surgimiento de monopolios y oligopolios; y crisis fiscal del Estado de políticas keynesiana. Sin embargo, el factor determinante, y que en gran parte desencadenó la baja de la tasa de ganancia, tuvo relación con las intensificaciones de las luchas sociales que pusieron en tensión la hegemonía del capital.

un profundo proceso de desindustrialización, se acrecentó al calor de la deuda de los sectores privados, llegando a finales de 1982 a un monto total de 43 millones de dólares. A diferencia de la segunda etapa de sustitución de importación, en donde era el Estado el que adquiría deuda, a partir de la dictadura del 1976, el sector privado también comenzaría a endeudarse. Pocas empresas poseían los mayores porcentajes de la deuda⁷⁰ a partir de la toma de créditos del exterior, invirtiendo ya no, en el desarrollo industrial, sino en el circuito financiero. Esto fue posible gracias a la diferencia de la tasa de ganancia entre el tipo de cambio internacional y el tipo de cambio interno⁷¹. En este sentido, cabe remarcar el rol del Estado en la valorización financiera del sector privado. Mediante la toma de créditos y el endeudamiento sistemático, la tasa de interés interna se elevó por encima de la tasa internacional implementando una política de transformación del modelo de acumulación centrado en el capital financiero. Para este objetivo, las empresas estatales fueron centrales, siendo importantes tomadoras de crédito, como el caso de YPF la cual se convirtió a finales de la dictadura en una de las empresas más endeudadas. De esta forma, el endeudamiento del sector público cubrió el déficit de la balanza de pagos, permitiendo la fuga de capital de la Argentina, comportamiento que se hizo estructural y se exacerbó en los momentos de crisis. A partir de 1979 se incrementa exponencialmente la deuda privada, cayendo en 1981 debido a la transferencia al sector público⁷².

Con la hegemonía de las facciones de capital más concentrado⁷³, se inicia en Argentina una política de desarticulación general del entramado industrial, el que tuvo como consecuencia un profundo proceso de desindustrialización⁷⁴. Al mismo tiempo

⁷⁰ Pocos grupos económicos concentran los mayores porcentajes de la deuda externa privada. Entre los grupos económicos locales podemos identificar a Celulosa Argentina, Perez Companc, Acindar, Bidas, Alpargatas, Techint, Grupo Macri, etc.

⁷¹ A partir de la valorización financiera en Argentina, se cambia la relación acreedor y deudor. Al grupo de acreedores, que durante la segunda etapa de sustitución de importación, estaba representado por el FMI y el Banco Mundial, se suman los bancos privados en la prestación de créditos. Y en relación a los deudores, no solo involucra al sector público, sino que se suma el sector privado.

⁷² Esto es lo que se conoce como la "estatización de la deuda privada". La deuda contraída por el sector privado con las distintas bancas privadas fue estatizada en el año 1981. De esta forma se consuma una abrumadora estafa al erario público, llevada adelante por el entonces presidente del Banco Central Domingo Cavallo, quien luego sería en la década de los '90 el ministro de economía "estrella" de la presidencia de Menem.

⁷³ Se configuran en este período las estructuras de Grupos Económicos y Holdings que, junto con los Conglomerados Extranjeros, serán los principales actores hegemónicos del bloque de poder hasta la recesión de 1998 (Basualdo, 2006).

⁷⁴ El proceso de desindustrialización remite a la *"pérdida de importancia relativa del sector en el conjunto de la actividad económica del país, así como su debilidad estructural con respecto a la*

comenzaron a plantearse medidas tendientes a la transformación de las formas de intervención estatal en la estructura productiva y social.

La concentración y centralización del capital serán ejes centrales en la política económica del ministro de economía de la dictadura Martínez de Hoz. Es decir, a diferencia de la segunda etapa de sustitución de importación, el capital no solo comienza a concentrarse en monopolios y oligopolios, sino que comienza un acelerado proceso de centralización, en donde el capital existente se distribuye en todo el proceso.

En el plano político, se inicia un fenomenal avance del capital sobre el trabajo en múltiples sentidos. El disciplinamiento asociado a la represión y el terror en el “suelo de fábrica” fueron la condición para el desarrollo de políticas de reconversión productiva, particularmente en aquellos sectores con fuerte tradición de lucha, como los cordones industriales de Córdoba, Rosario y Buenos Aires. La desaparición de activistas y militantes sindicales, políticos y sociales, comisiones internas y cuerpos de delegados⁷⁵; la desarticulación e ilegalización de las organizaciones sindicales; instauraron el acallamiento de las acciones de resistencia en un contexto en el que se hacía prioritario para los sectores concentrados del poder económico generar mecanismos para la reestructuración del modelo de dominación. La persecución y desaparición de los sectores populares y la desindustrialización, formaron parte de las dos caras de una misma moneda.

Metamorfosis del rol del Estado

El *diagnóstico neoliberal* fue construyéndose desde los años '70, tras el golpe de Estado, en virtud de los lineamientos ideológicos liberales de la dictadura. Estas ideas retomaron nuevos aires en los '80, y hegemonizaron toda la década de los '90, a partir de un amplio consenso social. Este consenso no solo alcanzó a sectores medios de la

generación de valor agregado, encadenamientos productivos y puestos de trabajo y a la generación y la difusión de conocimiento científico y técnico” (Schorr; M. 2004:61).

⁷⁵ La política de persecución a los sectores obreros, tuvo su antecedente histórico antes de la dictadura en el denominado Operativo Serpiente Roja del Paraná. El 20 de marzo de 1975 se desata en la planta de Acindar en Villa Constitución una represión planificada y sistemática, articulada entre las fuerzas de seguridad, las patotas sindicales y empresariales, destinada a destruir la conducción de la seccional de la UOM encabezada por Alberto Piccinini. Este accionar, que culminó con centenas de detenidos y 20 desaparecidos, constituyó la antesala de lo que vendría, con la ampliación de esta persecución a todo los rincones del territorio Argentino a partir del golpe de estado. (Gíniger; Palermo 2009).

sociedad sino también, sectores que estaban marginados a partir de la implementación de las políticas neoliberales. Así lo explicitan Atilio Borón y Mabel Thwaites Rey:

“Y aunque la bonanza no fue compartida por todos los sectores, lo más destacable es que permeó como valor al conjunto de la sociedad...una parte significativa de los argentinos tuvo acceso al crédito para adquirir viviendas, autos electrodomésticos u otros bienes de consumo. Este fue, sin lugar a dudas, un sustrato material fundamental para entender la construcción de la prolongada hegemonía del menemismo...” (Borón y Thwaites Rey, 2004)

La “demonización” del Estado empresario como un conjunto de instituciones burocráticas costosas, ineficientes, corruptas que impedían el desarrollo de la economía nacional, expresó una dinámica de concentración y centralización de capitales que pugnó por expandirse hacia sectores que se habían vuelto rentables – y que vieron detenida su competitividad - merced a la intervención estatal.

En este sentido, la Reforma del Estado junto con las privatizaciones, se impuso como única salida posible a la crisis Argentina. El proceso de ajuste estructural que se llevó a cabo en la Argentina en la década de los '90, tuvo en las privatizaciones un eje central, en consonancia con una serie de transformaciones que incluyeron una disminución drástica de las funciones de la administración estatal; una profunda re-estructuración de la relación capital-trabajo con la “modernización empresarial” como eje; desregulaciones; apertura al mercado mundial; subordinación de la moneda al patrón dólar con la convertibilidad; cambios en la estructura tributaria, etc. Así las políticas estatales avanzaron hacia la adecuación de los marcos jurídicos a la nueva realidad de las empresas sujetas a privatización, mediante la reglamentación de diferentes herramientas legales.⁷⁶ En el terreno productivo, entre tanto, se desarrollaban paralelamente la profundización de los procesos de reconversión productiva. Uno de los principales aspectos de estos procesos fueron las distintas estrategias de racionalización

⁷⁶ El programa de privatizaciones en Argentina fue implementado a partir de dos leyes centrales: la ley de Reforma del Estado (23.696/89), que estableció la posibilidad de privatizar las empresas estatales, declarándolas “sujetas a privatización”; y la ley de Emergencia Económica (23.697/89), que reestructuró el gasto estatal, suspendiendo todo tipo de subsidio y reglamentando la igualdad de tratamiento entre el capital nacional y el extranjero. Ambas leyes fueron aprobadas tanto por el partido Justicialista que se encontraba en el poder, como por el Radicalismo que era oposición.

de personal que, vaciando a las empresas de trabajadores, concurrían en la desestructuración y desorganización de los procesos productivos. En mayor o menor grado, estas estrategias se articularon a lo largo de todo el proceso de privatización. Dentro de este esquema de razonamiento, se realizó la transferencia de las empresas públicas a los capitales privados. La supuesta “retirada del Estado” representaba una condición necesaria para el “buen funcionamiento” de las empresas estatales.

Las transformaciones y cambios en las formas de intervención de las instituciones estatales en los '90 delinearon un tipo particular de dominación de Estado. Una vasta bibliografía asocia el proceso de desguace del Estado en los '90 a una supuesta desaparición de las funciones de los Estados nacionales⁷⁷ (Hardt y Negri, 2002; Bauman, 2006).

Bonnet (2008) aporta una mirada crítica sobre estas perspectivas, fundamentando que aquella desaparición responde a una verdadera metamorfosis de las funciones del Estado. Esta noción abona la idea de una reformulación de las funciones más que una desaparición. En sí mismas, las privatizaciones constituyen una forma de intervención que indujeron una profunda reestructuración capitalista cuyo objetivo fue una ofensiva del capital contra el trabajo.

Por lo tanto, la reformulación de las funciones del “Estado empresario” y la liberalización de los mercados, formaron parte de la metamorfosis del rol del Estado. La descentralización de algunas de las funciones estatales, abarcó fundamentalmente la transferencia de variadas funciones del Estado, como salud, la educación, viviendas, etc., ya sea a las provincias, municipios, o mismo al sector privado.

Sin embargo, esta descentralización, tuvo como contracara la centralización en el Estado nacional de las prácticas represivas que se activaron sobre toda organización que se constituía contra las políticas neoliberales. A esto se suma una fuerte presencia del

⁷⁷ La desaparición del rol Estado se justificó a partir de la transnacionalización del capital inserto en un mercado mundial globalizado. Este paradigma esgrime, en gran medida, que el capital en su fase de globalización ha superado efectivamente la jurisdicción y la autoridad de los Estados Nación, “*¡el estado ha sido derrotado y las grandes empresas hoy gobiernan la tierra!*” (Negri, 2002: 283). En estas perspectivas ya no puede reconocerse el centro o la periferia, y en tal caso las prácticas de lucha y resistencia se vuelven difusas e ilegibles, como estar “en contra en todas partes”, “cambiar el mundo sin tomar el poder”, o nociones que dan un paso más adelante donde la “*deserción*” –con todo lo que implica- forma parte de la resistencia.

Estado en las políticas de racionalización de trabajadores, fundamentalmente en aquellas empresas estatales tendientes a privatización. En este sentido, como analizaremos, la privatización de YPF es un ejemplo paradigmático del rol de las fuerzas amadas en el proceso de racionalización.

A la luz de lo dicho, las instituciones del Estado en la década de los '90, se orientaron hacia el disciplinamiento de la clase trabajadora, en donde, por un lado, el Mercado funcionó como garante de la disciplina monetaria y la dinamización de una individualización de las relaciones sociales, y por el otro, se llevó a cabo una represión selectiva orientada hacia aquellos sectores que ofrecían alguna resistencia al proyecto neoliberal.

Ningún país logró en plazos tan breves concretar los cambios radicales que se exigían desde el llamado Consenso de Washington⁷⁸. La radicalidad y la virulencia con la que se llevó a cabo el experimento neoliberal en los años '90, colocó a la Argentina en un ranking de países latinoamericanos donde las recetas neoliberales se implementaron con mayor velocidad.

El terror y persecución de los sectores populares, junto a la desindustrialización implementada por la dictadura, el terror económico aplicado por el proceso hiperinflacionario⁷⁹ de los ochenta, elaboraron las bases para que las políticas neoliberales se consolidaran en los '90 y consensuada en el conjunto de la sociedad la ficción que se avanzaba al capitalismo del "primer mundo".

⁷⁸ A principios de 1990, tras la caída del muro de Berlín, el socialismo real como sistema económico iba siendo progresivamente cuestionado o abandonado. En este contexto, se formuló un listado de medidas de política económica que construyeran un "paradigma" único para la "trionfadora" economía capitalista: Este listado creado desde los EEUU y los organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial) fue elaborado para ser aplicado en los llamados países en vías de "desarrollo". Parte de estas políticas eran: disciplina presupuestaria; cambios en las prioridades del gasto público; reforma fiscal; liberalización financiera, especialmente de los tipos de interés; subordinación de la moneda local al dólar; liberalización comercial; apertura a la entrada de inversiones extranjeras directas; privatizaciones; desregulaciones; garantía de los derechos de propiedad. En esta línea de pensamiento, unos de los pilares impulsados por el Consenso de Washington, postulaba que el crecimiento económico, más tarde o más temprano, acabaría beneficiando también a los de abajo, porque derramaría a través de mayor empleo, ingresos y posibilidades de consumo.

⁷⁹ Durante los años '80 la economía Argentina se caracterizó por un profundo proceso de inflación. Perry Anderson (2003) argumenta que estos proceso inflacionarios en América Latina, fueron el equivalente funcional a los traumas de las dictaduras, como mecanismo para inducir "democráticamente" y no a través de la coerción las drásticas políticas neoliberales.

El consenso que logró este, permitió al gobierno de turno ejecutar el plan privatizador, aunque de manera acelerada y desprolija por medio de decretos y hechos impunes como el caso del “diputado trucho”⁸⁰, con el claro objetivo de evitar la conformación de fuerzas opositoras que obstaculizaran los planes de privatización.

La discusión sobre el rol del Estado en los ‘90 se despolitizó de manera tal, que se situó en el plano estrictamente técnico económico. En los noventa se sostuvo que la única salida a la crisis argentina tenía una solución técnica que era en parte las privatizaciones. El problema es que la racionalidad técnica que se presentó como saber neutral y verdadero, expresó políticas concretas sobre las formas de dominación de Estado. Se expusieron una serie de recetas y opciones “técnicas” de cómo superar la crisis argentina considerando que era “lo bueno” y que era “lo malo” para la sociedad. En este contexto, es que se implementó en Argentina el proceso privatizador de gran escala, en donde con un velo tecnocrático, se impusieron y defendieron los intereses de aquellas fracciones hegemónicas que vieron una posibilidad de rentabilidad en los sectores que estaban en poder de la intervención estatal.

En América Latina y particularmente en Argentina el recetario neoliberal se llevó a cabo implacablemente, dejando huellas imborrables en las experiencias de los trabajadores en general y en particular, en aquellos que atravesaron las privatizaciones de las empresas estatales.

El diagnóstico neoliberal: la embestida contra el “Estado empresario”

En este proceso ideológico sistemático, iniciado en la década de los ‘70 y consolidado en los años ‘90, se elaboró un *diagnóstico neoliberal* que deslegitimó el rol del Estado como actor empresario. Este diagnóstico se sustentó sobre la base de una profunda “demonización” de todas formas de intervención estatal en la estructura productiva. Y ligado a lo anterior, una concepción particular de individuo, que Robert Castel define de la siguiente manera: *“El individuo sería una especie de entidad dotada de potencialidades, en particular del sentido de responsabilidad y del espíritu de empresa*

⁸⁰ El caso del “diputado trucho” tuvo lugar en la privatización de Gas del Estado en 1992, donde se da quórum en la cámara de diputados por medio de una persona ajena a la banca, concretándose así la privatización de la empresa estatal. Este escandaloso episodio no tuvo consecuencias en la sanción de la ley de privatización de Gas del Estado.

que están siempre prestos a desplegar su accionar si el individuo no encontrara escollos en su camino o si no estuviera encorsetado por reglamentaciones rígidas y en especial por aquellas que el estado impone” (Castel, 1999).

En este sentido, el diagnóstico neoliberal sentenció que el Estado es incapaz de erigirse en “asignador eficaz de recursos” e impulsor del “desarrollo social”. Al mismo tiempo planteó que el individuo, sin las ataduras del Estado, es capaz de una potencialidad de acción irrestricta. El diagnóstico neoliberal fue el soporte simbólico de la metamorfosis del Estado. De esta manera, se comenzaron a crear las condiciones para que el Mercado fuera construido como la única instancia legítima de organización de la sociedad y salida de la crisis.

El *diagnostico neoliberal* se desplegó con todo el aparato ideológico en todas las estructuras del Estado y los medios de comunicación se encargaron de difundirlo al resto de la sociedad:

“¿El fin del Estado patrón? Al parecer, el proceso de privatización de empresas que se encuentran en poder del Estado será encarado con toda energía. En una primera etapa 30 de ellas pasarán a manos privadas. La idea es que el país no tenga cargas inútiles que drenen los presupuestos” (Título del diario Somos, sección economía, 1/4/1977)

La categoría de “Estado Patrón” condensa valores y sentidos que en gran parte sintetizan las ideas del diagnóstico neoliberal. Si bien esta categoría no vuelve a aparecer en el resto del material seleccionado para el análisis, la valorización negativa y las características que proyectó sintetizan en gran sentido esta “demonización” del Estado. La noción de “Estado Patrón” se asocia a relaciones desiguales entre el patrón y el sirviente, expresando una relación claramente asimétrica. Pero esta categoría cobra aún más sentido si la asociamos con la noción de autarquía como se puntualiza en el siguiente discurso realizado por uno de los sectores ideólogos del golpe de estado de 1976:

“Nuestro país se debatía en un desorden próximo al caos y estaba al borde de la catástrofe. (Ahora podemos), desde una nueva perspectiva, encarnar el futuro con

esperanza. (Debemos) reemplazar el esquema de economía cerrada y autárquica, por otro más abierto, en donde la eficiencia y la competencia jueguen el rol que les corresponde. Compartimos las ideas del Ministro de Economía. Esta será la Argentina ganadora” (Sociedad Rural Argentina. Exposición de Palermo, 1976. Palomino, 1988).

Este discurso nos otorga algunas pistas para entender que condensa la noción de “Estado patrón” o de “economía autárquica”, siendo que ambas encierran los mismos sentidos. Lo contrario de “autarquía” y “estado patrón” es un estado moderno, “abierto”, “eficiente” y “competente” es aquel que no plantea una economía “cerrada”. Aquí autarquía expresa el plano estrictamente económico, refiriendo a las formas de intervención del Estado y su rol regulador. Lo que está en el foco de la discusión es la liberalización de las fuerzas del Mercado, y en definitiva de la hegemonía neoliberal.

En este contexto, los medios de comunicación, distintos políticos, intelectuales y sectores vinculados al golpe⁸¹, crearon un clima favorable para concebir un consenso generalizado en las ideas del *diagnóstico neoliberal*. Inaugurado por el golpe militar, continuado en la década de los ‘80 y consolidado luego en los ‘90, las ideas neoliberales generaron un consenso inusitado en el conjunto de la sociedad Argentina.

El *diagnóstico neoliberal* situó como punto de partida del llamado “mal estatizante” el año 1945:

“Y así estamos desde 1943, cuando casi el estado no tenía empresas en su poder, salvo YPF. Ferrocarriles, teléfonos transportes, fabricación de materias primas –hasta el puerto de Rosario!- eran explotadas por empresas privadas. Hoy, en cambio tras largos años de populismo y demagogia, todo esto está en manos del Estado, y mucho más aún: una boite en Corrientes...” “Pero también existe entre aquella época [antes de 1945] y esta otra gran diferencia: antes todo andaba bien y las empresas – que después se

⁸¹ La política de desarticulación del modelo de acumulación de sustitución de importación llevada a cabo a partir del 76, represento en avance de una fracción del bloque dominante, conformado por capital extranjero, oligarquía agropecuaria pampera (representada en la Sociedad Rural Argentina) y la oligarquía diversificada (Basualdo, 2006). El proyecto de esta última fracción, hegemónica en lo político, inició a partir de la dictadura, un fenomenal avance del capital sobre el trabajo, un cambio en el perfil industrial asociado al procesamiento de recursos básicos, el desmantelamiento del entramado industrial y la consiguiente persecución y desaparición de amplios sectores populares.

nacionalizaron- dejaban ganancias. Hoy, en cambio, son deficitarias y ninguna es eficiente. En su gran mayoría no llevan balances, no conocen el monto de sus pérdidas” (Revista Somos del 23-03-1979. Nota de Tapa. Editorial de la revista)

La fecha de 1943, próxima a la presidencia de Perón en 1945, es señalada desde esta perspectiva ideológica como el surgimiento del “estatismo”. A partir de este período que inaugura el “*Estado Patrón*”, se abre en Argentina, desde esta perspectiva neoliberal, despectivamente el llamado “populismo” y la “demagogia”.

Sin embargo, a pesar que el diagnóstico neoliberal de los ‘70 marcó como punto de partida del “estatismo” la primera presidencia de Perón, esta noción, que formó parte del odio acérrimo de los militares, ira diluyéndose con la llegada de la democracia en 1983. Lo que si tendrá continuidad es la embestida contra el “Estado empresario” y las empresas estatales, desde la crítica de una “supuesta” “ineficiencia y el “carácter deficitario”. Llegada la democracia en 1983 el diagnóstico neoliberal pondrá el foco en contraponer lo público vs lo privado, enarbolando las virtudes del último:

“Lo importante del caso es que las empresas deben funcionar dentro de las condiciones de mercado. En Argentina las empresas del Estado, no tienen esa característica...Funcionan como extensiones del Estado mismo, como si fueran el propio Estado...Como no compiten, manejan las tarifas a placer, imponiendo su propio precio a todo el resto de la actividad económica... Es decir, tendrían que tener una estructura económica con fuerte sector privado, altamente competitivo” (Revista Somos, 23-03-1979: pag. 1)

En la década de los '80 durante el Gobierno de Alfonsín era Rodolfo Terragno quien desde el Ministerio de Obras y Servicios Públicos pugnaba vehementemente por un plan privatizador y la desregulación de varios sectores⁸²:

⁸² Se anunció en Texas el lanzamiento del Plan Houston, con el propósito de atraer capital privado a participar de la explotación petrolera. Sin embargo, una tenaz oposición en amplios espacios políticos, sociales y sindicales, sumados a una situación financiera empeorada de YPF, llevó al Petroplán -otro plan que abría licitaciones a capital privado- al fracaso y provocó una dura crítica dentro de los propios sectores del radicalismo. Fue entonces que se mencionó, por primera vez, la posibilidad de vender acciones de YPF, cuyo principal argumento era el déficit del cual el Estado no podía ya hacerse cargo, fortaleciéndose los discursos a favor de la desregulación y la privatización.

“En realidad en Argentina se ha desarrollado un principio muy nocivo para la eficiencia. Aquí no solo no quiebran las empresas públicas. Tampoco lo hacen las privadas. Las públicas por que han sido financiadas ilimitadamente. Las privadas por que tradicionalmente las rescató el Estado”. “Las empresas del estado, por otra parte, no son verdaderamente empresas por que trabajan sin idea de costos y no manejan sus precios. Se han acostumbrado a que sus egresos sean cubiertos en parte por tarifas y el resto por el Tesoro Nacional que depende del Ministerio de Economía”. (“El desafío de Terragno. Vamos a Provocar Situaciones Críticas”. Revista Somos del 28-10-87, paginas 74 y 75. Entrevista a Rodolfo Terragno, ministro de obras y servicios públicos del gobierno de Alfonsín).

A partir de la década de los '90 el diagnóstico neoliberal toma un impulso inusitado:

“Para que haya reactivación y crecimiento en una economía popular de mercado tenemos que conseguir que los empresarios inviertan, y para eso es imprescindible que hagamos lo que estamos haciendo, es decir poner reglas claras, simples y aplicación automática, ser estrictos en la recaudación y equilibrar el presupuesto, estabilizar la moneda y los precios...facilitar y despertar interés de inversores extranjeros. Eso haremos con los resortes que el Gobierno maneja y, fundamentalmente, apoyando la iniciativa privada...El mercado libre funcionó, lo que pasa que nuestra economía no esta acostumbrada a la libertad. Tenemos que lograr que haya mayor competencia, y a mi nunca se me va a ocurrir introducir controles de precio” (Reportaje a Cavallo. Reportaje. Pagina 12, 10 de febrero de 1991).

En las privatizaciones, la *ineficiencia* y el *carácter deficitario* de las empresas fueron elementos centrales en la construcción de consenso. Este se apoyó en una serie importante de sentidos y valores que opusieron al “Estado Empresario” y al Mercado como dos modos de administración y asignación de recursos sociales: el primero, caracterizado por el burocratismo, la ineficacia, la ausencia – o el funcionamiento deficitario - de una lógica mercantil y competitiva. Entre tanto, al Mercado, asociado al sector privado, se le atribuían las ventajas de la lógica de la competencia y el librecambio. Fue dentro de este esquema de razonamiento que se realizó la transferencia de las empresas públicas a los capitales privados. La “retirada del Estado” representaba una condición necesaria para el “buen funcionamiento” de las empresas estatales.

Se expresó de esta forma, una clara transformación de las relaciones de dominación de Estado en donde:

“En los últimos 20 años, por impulso de las visiones neoliberales se ha extendido en el mundo una impugnación creciente al Estado, que se corresponde con la crisis de la intervención keynesiana- benefactora que tuvo su auge después de la Segunda Guerra Mundial. Estos ataques al Estado contribuyeron a fortalecer la idea del Estado “cosificado”, es decir, de la visión del Estado como conjunto de instituciones burocráticas que interfieren en la vida de los ciudadanos y que, además, resultan costosas. Así, una primera imagen remite al tamaño de esas instituciones: son muy “grandes”, emplean a mucha gente que no realiza tareas productivas, son ineficientes, son costosas, etc.” (Thwaites Rey, 2001)

En este contexto, el diagnóstico neoliberal impuso como única salida la privatización de las empresas del Estado, argumentando que fomentaría la competitividad, la ganancia y la eficiencia. El Mercado se fue cargando de virtudes de “libertad de elección” y “competencia”, donde todos los individuos (o las empresas) desplegarían sus potencialidades sin coacción. En este espacio, donde el Estado solo rompe con este equilibrio, se premian las buenas elecciones con espíritu de empresa y se castiga las decisiones equivocadas. Pero en Argentina esta idea encuentra un gran freno por culpa del Estado.

Mientras este tipo de discurso iba ganando los medios de comunicación, las instancias Estatales avanzaban hacia la adecuación de los marcos jurídicos a la nueva realidad de las empresas sujetas a privatización, mediante la reglamentación de las herramientas legales. La empresa estatal YPF representaba la “joya de abuela” que debía empeñarse al capital privado.

Desregulación petrolera, decretos y capital privado

La noción del recurso petrolero como bien estratégico, vinculado al “desarrollo nacional”, “la independencia”, “el industrialismo” y la “soberanía”, valores que

sustentaron durante décadas la política de desarrollo de la petrolera estatal YPF, llegó a su fin.

Hasta mediados de los '70, YPF monopolizaba la totalidad del proceso productivo del petróleo, siendo la única empresa integrada verticalmente. Controlaba tanto la unidad de negocio llamada upstream (exploración, desarrollo y producción de petróleo) como el downstream (transporte, refinación de petróleo, distribución y comercialización). Ya sea por administración directa, alrededor del 70% de la producción de petróleo y cerca de un 30% mediante celebración de contratos con el sector privado, la empresa estatal controlaba el 100% de la producción de petróleo en Argentina.

Durante la dictadura se abrió el camino a un proceso de privatizaciones que sentará las bases para la desmonopolización de la empresa estatal en la década de los '90. Las llamadas "privatizaciones periféricas" fueron una política de privatización que orientó el control de algunas partes de las actividades que realizaba YPF⁸³ en poder del sector privado. Esta política de privatizaciones periféricas se implementó a través de distintos decretos elaborados por la Junta Militar. De esta forma se realizaron adjudicaciones directas de importantes yacimientos en explotación a empresas privadas, sin compensación alguna, favoreciéndose los intereses de compañías como Bidas, Perez Companc y Techint. Estas adjudicaciones se situaron en eslabones periféricos de la producción, como perforación, terminación y reparación de pozos. Estos servicios los pagaba YPF a precios muy superiores a los costos que, por igual tarea, realizaba la empresa estatal.

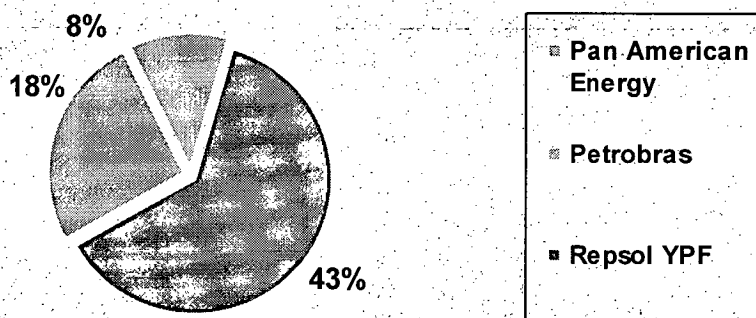
Asimismo cabe remarcar que durante la etapa de la dictadura militar se concreta en YPF un proceso importante de racionalización de trabajadores. En el año 1975, contexto de importantes conquistas de la clase trabajadora, la planta orgánica de YPF constaba con 50.555 agentes. Para 1983, comienzo de la democracia, el plantel total de trabajadores se había reducido a 32.772 trabajadores.

Ya en el periodo democrático, en 1985, el presidente Alfonsín anuncia en Texas el lanzamiento del Plan Houston, con el propósito de atraer capital privado a participar de

⁸³ Las privatizaciones periféricas también se aplicaron a Empresas de bienes no estratégicos que se mantenían en manos del Estado.

Gráfico I

Concentración económica en el sector petrolero

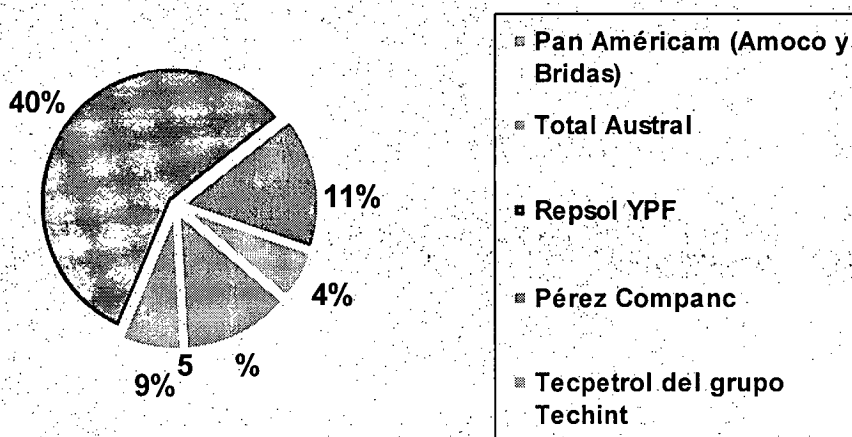


Fuente: elaboración propia sobre datos de De Dicco (2005)

Hacia finales de la década de los '90, el proceso privatizador situaba a Repsol YPF como el principal productor de crudo en Argentina. En segundo lugar, se ubicaba la empresa Pérez Companc y por último las empresas Pan Américam (que incluye a Amoco y Bidas), Total Austral, y Tecpetrol (grupo Techint).

Gráfico II

Principales productores de crudo en Argentina



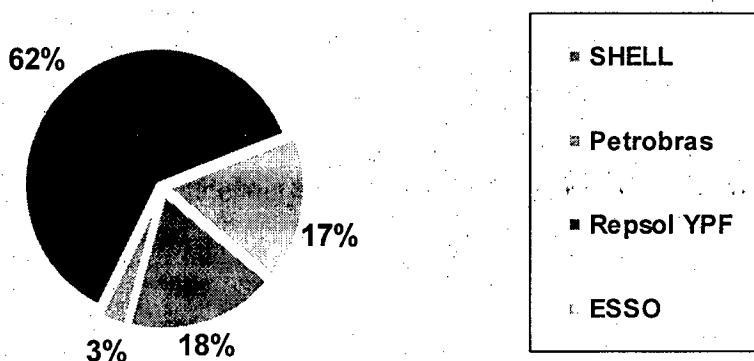
Fuente: elaboración propia sobre datos de De Dicco (2005)

Como vemos en el gráfico anterior, el grueso de la explotación del petróleo en Argentina se concentró en unas pocas empresas. Pero cabe remarcar, que estas empresas no solo se concentraron en el proceso de producción de petróleo, sino que estos grupos empresarios diversificaron su producción en distintos procesos productivos potenciando una centralización del capital.

Para el año 2003, Repsol YPF concentraba la mayor capacidad de refinación del país a partir de la adquisición de las refinerías de la ex YPF estatal: Luján de Cuyo, Plaza Huincul, el porcentaje mayoritario de la refinería de Campo Durán de Refinor y La Refinería la Plata, siendo esta última la de mayor capacidad de refinación en el país⁸⁶.

Gráfico III

Capacidad de refinación en Argentina



Fuente: elaboración propia sobre datos de De Dicco (2005)

Como se observa en el gráfico, el 97% de la actividad de refinación lo realizaban sólo tres empresas, con claro control y liderazgo de Repsol YPF.

Fue dentro de este esquema de razonamiento que se realizó la transferencia de las empresas públicas a los capitales privados. La metamorfosis del Estado representaba una condición necesaria para el “buen funcionamiento” de las empresas estatales.

⁸⁶ En segundo lugar se ubicaba la empresa SHELL con la refinería de Campana, luego las dos Refinerías de ESSO, en Dock Sud y Puerto Galván y por último las Refinerías de Bahía Blanca y San Lorenzo de Petrobras.

Al tiempo que se llevaba adelante este proceso de concentración y centralización de capital, en el terreno de las relaciones de trabajo durante se concretaban profundas transformaciones que afectaron al colectivo de trabajo "ypefeano". Se implementaron distintas estrategias de racionalización de personal, un importante recambio de la fuerza de trabajo, la implementación de nuevas estrategias de organización empresarial y renegociaciones de convenios colectivos. En mayor o menor grado, estas estrategias se articularon a lo largo de todo el proceso de privatización. Sin embargo el proceso que socavó todo tipo de derechos adquiridos por los trabajadores e implementó la más profunda racionalización y transformación empresarial, se llevó a cabo durante los primeros años del proceso de privatización, con la dirección de José Entensoro, en complicidad con la dirección del entonces Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE). Durante todo el proceso de privatización los trabajadores petroleros de YPF experimentaron distintas estrategias de política empresarial, materializadas en persecución en el espacio de trabajo, presiones, despidos encubiertos, desarticulación de aquellas instituciones vinculadas con la reproducción de la fuerza de trabajo (educación, salud, recreación, etc), con la consiguiente erosión de las relaciones sociales configuradas durante el período de gestión estatal de la empresa. Se llevó a cabo un duro embate en cuanto a las formas multiplicadas de exclusión de trabajadores, que se siguió sosteniendo tras la invocada modernización, incrementando ostensiblemente las modalidades de tercerización y contratación eventual. En este sentido se trastocó la experiencia laboral y social construida alrededor de la *comunidad de fábrica* que había consolidado aquel proceso hegemónico. Se instaló un contexto de incertidumbre y desestructuración de las relaciones establecidas, que fue clave en el momento de aceptar/asumir las transformaciones implicadas por los procesos de privatización y reconversión productiva.

Racionalización sistemática

“Son 8.500 las personas que dependen de los activos que se afectarán por venta, cierre, concesión o asociación. De este total no sabemos cuantos quedarán en la nueva YPF. Otros 5 mil tendrán un entrenamiento amplio y otros 5 mil más ingresarán en el proceso de retiros voluntarios o inducidos o se jubilarán.” “El plan de transformación de YPF, llevado adelante por el gobierno, busca convertirla en una empresa petrolera integrada, equilibrada y rentable. Para lograrlo se propone eliminar del patrimonio de YPF activos y actividades que no son esenciales o estratégicos para su operación” (Reportaje a José Estenssoro, Interventor de YPF, Clarín, 28/02/91).

Estenssoro argumentaba que no se sabía cuantos iban a quedar en la “nueva YPF”, lo que sí era seguro era que iban a quedar pocos. Como era de esperarse, las transformaciones que atravesó la petrolera desde comienzos de los años '90 imprimirían profundas consecuencias sobre el mercado de trabajo y los índices de desocupación.

A partir de la implementación del “Plan de transformación Global” y la designación de José Estenssoro como interventor de YPF comenzaron a delinearse las políticas de racionalización y en consecuencia a tomar forma la nueva realidad por la que atravesarían los trabajadores “ypefeanos”. Esta nueva realidad se impuso de forma abrupta, “impensada” desde la perspectiva de los trabajadores, llevando adelante un proceso de persecución y desamparo por parte de la empresa —aquella empresa que durante décadas supo organizar el espacio del trabajo y fuera de este— sin mediación alguna. En pocos años, a partir de 1990, se llevó a cabo en YPF un proceso de desarticulación del entramado social conformado al amparo de la *comunidad de fábrica*. En este sentido, se transformaron las formas de organizar el trabajo, se erosionó la ideología estatista y nacionalista detrás de la actividad del petrolero y se suprimieron aquellas políticas que desbordaban el espacio de trabajo y se situaban en la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias.

Cabe remarcar que la etapa de mayor transformación, persecución y virulencia hacia los trabajadores de YPF se hizo con Estenssoro al frente de YPF, siendo el Estado uno de los conductores de esa transformación, junto con las empresas privadas.

A partir del año 1990 se puso en marcha un proceso de racionalización de trabajadores con el claro objetivo de reducir abruptamente la dotación total de la empresa. Para tales propósitos se llevó adelante una sistemática racionalización que durante los primeros años del proceso de privatización desvinculó de YPF a miles de trabajadores. La racionalización se llevó a cabo de forma sistemática, metódica y constante durante los primeros años del proceso.

La punta del iceberg: el preludeo a los despidos

El iceberg es un bloque de hielo que solo sobresale del agua una octava parte de su volumen total. Por esta característica, estas masas gélidas insinúan una parte, dan algunas pistas de lo que realmente se encuentra oculto bajo el agua. Tal como ocurre con el iceberg el proceso racionalización de YPF mostró previamente el pico de lo que realmente estaba oculto. Algunos indicios mostraban una parte del proceso que se iba perfilando. Como el iceberg, estos indicios solo revelaban la octava parte del volumen total del proceso de transformación de YPF.

La nueva realidad que se estaba entretejiendo para la empresa estatal y en consecuencia para los trabajadores de YPF, empezaba a insinuarse en la Revista Petrotecnia, del Instituto Argentino del Petróleo. Esta revista de circulación interna en la empresa otorgaba algunas pistas del camino que tomarían las políticas empresarias de YPF:

“La industria de la refinación evoluciona en forma permanente básicamente en función de los cambios experimentados por la demanda... En la Argentina, tal como en el resto del mundo, la industria refinadora ha venido desarrollándose acompañando los cambios experimentados por la demanda” (Revista Petrotecnia. Instituto Argentino del Petróleo. Año XXXI- N 1. Enero-Febrero de 1990. pp. 12)

El discurso de los “cambios experimentados por la demanda”, tal “como en el resto del mundo”, comenzaba a conformarse en la estrategia política tendiente a despolitizar las

políticas privatizadoras que se implementaron en YPF, abriendo camino a lo que vendría. Los cambios acontecidos en el mundo se plantean inevitables y la Argentina debe subirse a esa autopista del desarrollo.

La retórica sobre los cambios mundiales y el mercado comenzaba a extenderse y a constituir un poderoso indicio acerca de la magnitud que posteriormente tomaría el proceso de transformación de YPF:

"...las condiciones nacionales en refinación son interesantes: las posibilidades existen, aunque vale la pena resaltar que la necesaria inserción de la Argentina en los mercados mundiales será posible en tanto y en cuanto nuestro país esté preparado adecuadamente para acompañar la evolución de estos mercados". (Revista Petrotecnia. Instituto Argentino del Petróleo. Año XXXI- N 1. Enero-Febrero de 1990. pp. 12)

La retórica de la privatización de YPF, como en general en el conjunto de las privatizaciones, hizo énfasis en los cambios mundiales, en términos de cambios técnicos, y enmarcados dentro de un *"dictado de la realidad"* en el cual la Argentina no podía quedar "afuera".

El comienzo del año 1990 comenzaba a proporcionar elementos que otorgaban pistas del preludio de lo que los ideólogos de las privatizaciones pensaban para la petrolera estatal. En este sentido, a través de la revista Petrotecnia, se perfilaba la punta de iceberg en lo referente a los cambios que se avecinaban. La preocupación central se situó en la "minimización de los riesgos" a partir de la contracción de una "sobrecapacidad" hasta 1990 no definida:

"Las compañías se están racionalizando y contrayendo, minimizando riesgos alejándose de las inversiones en muy grandes refinerías. Aún así la sobrecapacidad todavía existe". (Revista Petrotecnia. Instituto Argentino del Petróleo. Año XXXI- N 1. Enero-Febrero de 1990. pp. 12).

Sin embargo, pronto esa "sobrecapacidad" iría delineándose, tomando forma, transparentándose, circunscribiéndose. En la mira estaban los trabajadores "ypfeanos". El discurso de la sobrecapacidad de la empresa fue uno de los motores que dinamizó la

profunda racionalización de personal de YPF. A partir del diagnóstico que cristalizó la idea de la sobrecapacidad de trabajadores en la empresa, se implementó en la petrolera estatal una profunda política de racionalización sistemática. Es decir, que el objetivo principal se centró en la desvinculación de trabajadores de forma acelerada, bajo cualquier formato, y sin tener en cuenta ninguna situación individual ni colectiva de los “ypefeanos”. Podríamos aseverar que la gestión de Estenssoro llevó a cabo el trabajo “sucio” que se requería para llevar a la empresa a un estado de “rentabilidad”. Bajo este objetivo en unos pocos años se desvincularon trabajadores de a miles.

El iceberg: la parte restante

Entre los años 1991 y 1994 se ejecutó el plan racionalizador de la petrolera estatal. El objetivo era “sanear” a la empresa, y es por ello que se llevó a cabo una sistemática política de desvinculación de personal de YPF. La planta de YPF estaba conformada en el año 1989 por un total 37.046 trabajadores. A diciembre de 1994 se reduciría a 5.839 trabajadores. Es decir, que se produjo una reducción en términos absolutos de 31.207 trabajadores en solo 4 años. El siguiente cuadro muestra la evolución de esta reducción por trimestre y la sistematicidad con la que fue llevada a cabo:

Cuadro VI:

Evolución del personal total de YPF en todo el país. Período 1989-1994

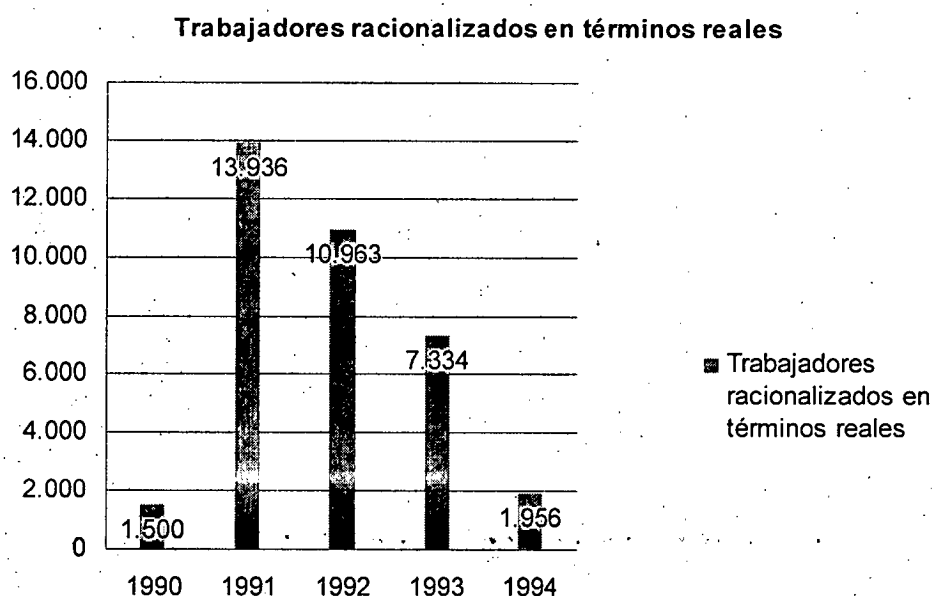
Período	Planta total de trabajadores	Disminución de la planta total en términos absolutos
1989	37.046	
1990	36.935	111
Marzo 1991	35.745	1.190
Junio 1991	32.117	3.628
Septiembre 1991	27.760	4.357
Diciembre 1991	23.404	4.356
Marzo 1992	22.103	1.301
Junio 1992	19.348	2.755
Septiembre 1992	16.055	3.293
Diciembre 1992	13.225	2.830
Marzo 1993	10.589	2.636
Junio 1993	9.672	917
Septiembre 1993	8.656	1.016

Diciembre 1993	7.514	1.142
Marzo 1994	7.398	116
Junio 1994	6.218	1.180
Septiembre 1994	5.860	358
Diciembre 1994	5.839	21
		31.207

Fuente: elaboración propia en base a Memoria y Balance General de YPF ejercicio número 14 y Boletín de Informaciones Petroleras (BIP) (del número 26 al 42).

Sin embargo cabe aclarar que esta reducción es en términos de la evolución total del plantel de trabajadores. El cuadro anterior no nos detalla la racionalización en términos reales, debido a que para conocer la magnitud real de la racionalización de trabajadores es imprescindible conocer los ingresos que se registraron en el período 1990-1994. A partir de este procesamiento de datos el siguiente cuadro expresa el personal real racionalizado durante el proceso privatizador:

Gráfico IV



Fuente: Elaboración propia en base a datos de dotación total y cantidad de ingresos

Entre los años 1990 y 1994 fueron racionalizados **35.689** trabajadores. Este proceso se llevó a cabo, como vemos en el cuadro, principalmente durante los años 1991 y 1992, concretándose el 70% del total de los despidos.

En este marco de acción, desde el Estado y en convivencia con el sindicato de los petroleros, se elaboraron distintas estrategias de racionalización de aquellos trabajadores que ya no formarían parte de los planes de la futura empresa privatizada.

En este contexto, la desocupación en aquellas regiones donde se privatizaba YPF ascendía a niveles inéditos comparativamente a la desocupación general de la Argentina. En el caso de Comodoro Rivadavia y General Mosconi, el desempleo y el subempleo se tornaron estructurales, convirtiéndose en las localidades con el mayor índice de desocupación del país. Comodoro Rivadavia fue una de las ciudades donde más impactó el proceso de privatización de YPF, alcanzando en 1993 el 14,8% el índice de desempleo. Esta ciudad registró el índice de desempleo más alto en toda la Patagonia y del país en ese momento (Marquez, 1997). En el año 2001 los índices de desocupación generales de la Argentina aumentaban y en aquellas zonas donde se había llevado adelante la privatización de YPF saltaba a niveles inéditos. La región que mejor ilustró esta situación fue General Mosconi y Tartagal con el 42,8 % de desocupación para el año 2001 (Svampa y Pereyra 2003).

El momento de la ruptura del viejo orden, en donde comenzaron a aplicarse las distintas políticas de racionalización, fue vivido por los trabajadores como un momento temporal de caos, en donde no se sabía a quien le tocaría el despido. Ese caos se fue alimentando de la circulación de rumores sobre despidos, un contexto laboral cada vez más sofocante ante la persecución de las jefaturas, los “compañeros” que eran despedidos todos los días, las fuerzas armadas apostadas en las entradas del trabajo con listas “sábanas” de despidos, las distintas indemnizaciones de acuerdo al momento en que cada trabajador decidía irse o se quebraba, generando así un contexto de caos e incertidumbre. En este sentido, podemos decir que lo que primó fue la velocidad de la racionalización, una racionalización en la superficie desorganizada y caótica, pero que expresó, desde nuestro punto de vista, un caos organizado y sistemático. En este sentido, las políticas de racionalización de trabajadores llevadas a cabo en YPF se implementaron de forma desordenada, probando distintas medidas de racionalización durante aquellos primeros

años de mayor virulencia, pero con el fin de generar un contexto de incertidumbre e imprevisibilidad en el colectivo de trabajo y con el claro objetivo de generar un rápido achicamiento del plantel de trabajadores. Asimismo, como veremos, a pesar del caos y la desorganización, la selectividad en los despidos no fue al azar, siendo en general aquellos que eran catalogados por la empresa como los más conflictivos. Las políticas de racionalización variaron, adquiriendo distintos formatos, pero teniendo en común el ocultamiento de los objetivos empresarios.

Capítulo V

UN CLAROSCURO DE VERDADES Y ENGAÑOS: LAS POLÍTICAS DE RACIONALIZACIÓN DE TRABAJADORES

“El mundo de la pseudoconcreción es un claroscuro de verdad y engaño. Su elemento propio es el doble sentido. El fenómeno muestra la esencia y, al mismo tiempo, la oculta”. (Karel Kosic, 1967: 27)

La racionalización de trabajadores consistió en un paquete de estrategias que se implementaron sin mediación, contención o una planificación en relación con el futuro de los trabajadores que ya no formarían parte del proyecto post privatización. En este sentido, los trabajadores “ypefeños” se vieron inmersos en un proceso de transformación sin precedente en la empresa y mismo en la historia de la Argentina. Este proceso desde el punto de vista de los trabajadores se tornaba inconmensurable e inexplicable, con consecuencias de una ruptura que los enfrentaba a una experiencia desconocida.

Las políticas de racionalización que se aplicaron en YPF, como en casi todas las privatizaciones de empresas estatales, se caracterizaron por el camuflaje de los verdaderos objetivos empresarios. Es decir, se implementó un paquete de políticas empresarias en donde lo que primó fue el enmascaramiento, el ocultamiento y la disimulación de verdaderos despidos forzosos. El conjunto de políticas de racionalización de trabajadores dinamizadas desde las *prácticas corporativas*

empresarias expresó una retórica que en gran parte propició el doble sentido, la confusión y el desconcierto.

En este sentido, un conflicto laboral que culminó en una de las últimas medidas de fuerza de los trabajadores ocupados de YPF, produce la primera desvinculación de trabajadores. Para esta estrategia fue necesaria la intervención activa de las fuerzas armadas. De este modo, se fue instalado un contexto de confusión, desconcierto e imprevisibilidad en las experiencias de los trabajadores “*ypefeanos*” frente a la potencial situación de pérdida del trabajo. Las jefaturas y el sindicato jugaron un papel central en los armados de las listas de despedidos. Bajo este paradigma, se abrió el camino a las políticas eufemísticamente denominadas de “retiros voluntarios” y los “cursos” de capacitación. Al mismo tiempo, se incentivó desde el Estado y el sindicato SUPE, la creación de emprendimientos productivos conformados por aquellos trabajadores que cobrarían el dinero de los retiros voluntarios o las indemnizaciones. YPF les aseguraba a los “nuevos empresarios” de los emprendimientos la contratación de los servicios que antes realizaban como trabajadores de la empresa. Sin embargo, con el tiempo, estos emprendimientos comenzarían a tropezarse con distintos problemas de organización, modernización de la tecnología, carencia de un saber empresario y pérdida de las licitaciones a causa de la competencia con viejas y experimentadas empresas del sector petrolero más competitivas y mejor equipadas. A esta situación se puede sumar el crecimiento exponencial del cuentapropismo en las distintas ciudades donde se encontraba YPF, originando un caos producto de la incapacidad del mercado local de absorber aquel crecimiento.

La fetichización de las políticas de racionalización, la intervención y confluencia de distintos actores como el Estado, el sindicato, la empresa, sumado a las constantes declaraciones de los funcionarios y las acciones efectivamente ejecutadas, imprimieron un profundo desgaste del colectivo de trabajo. Por todas estas razones y por lo que significó la experiencia de los trabajadores en el proceso de privatización, es preciso detenernos a considerar este acontecimiento como un proceso traumático. A partir de este hito histórico se provoca no sólo la pérdida del trabajo, sino también la disolución de los lazos sociales estructurados a partir de la *comunidad de fábrica*, y por lo tanto la erosión del modelo identificador del colectivo de trabajo “*ypefeano*”. Este proceso

originó una ruptura y un vacío profundo que imprimió huellas subterráneas capaces de ser rastreadas, mismo en la actualidad.

La primera zaranda: traición y complicidad

“Un paro ilegal. Al ser un paro ilegal zaranda con todo el mundo” (El Perro, ex trabajador de YPF, Refinería La Plata)

A comienzo de 1990 los rumores en relación a los cambios que se aproximaban en YPF y la posible racionalización de trabajadores comenzaban a ser parte de la cotidianeidad laboral de los “ypfeanos”. A pesar que se había concretado en el año 1990 el despido de 1500 trabajadores, aún la racionalización no había mostrado su cara más cruda y violenta.

A partir del año 1991 comenzaría un proceso de racionalización sostenido y sistemático hasta 1994, con picos de masividad de trabajadores despedidos durante los años 1991 y 1992. Como nos muestra el gráfico IV, durante esos años la racionalización de trabajadores alcanzaría a un total de 24.899 agentes de YPF en todo el territorio Argentino.

El año 1991 fue el período donde se ha concretado la mayor racionalización de personal desde el comienzo del proceso de privatización. Solo durante ese año se despidió a 13.936 trabajadores.

Este pico de despidos en 1991 coincide con una estrategia política que culmina con la racionalización de miles de trabajadores de un día a otro. Durante ese mes se lleva a cabo la última medida de fuerza convocada por la Federación SUPE. Durante el mes de septiembre de 1991 se llama a una huelga general en todo país, la cual culminará con el despido de miles de trabajadores luego de ser declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo de la Nación. Este suceso fue tomado por los trabajadores como una “traición” del sindicato, con la consecuencia efectiva de un proceso de racionalización en distintas regiones donde se encontraba YPF.

En la historia Argentina varios conflictos que concluyeron en medidas de fuerza por parte de los trabajadores sirvieron como motivo para la implementación de despidos masivos. Esta estrategia política en general da cuenta de acuerdos entre la patronal, el sindicato y el Estado. El caso de YPF no fue una excepción a esta práctica política, teniendo la particularidad que la patronal y Estado conformaban el mismo actor social. Con este hecho se separó el grano grueso por las rendijas de una zaranda, que apuntó a desvincular a los trabajadores “conflictivos” a partir de su adhesión a la medida de fuerza.

Este suceso traumático se cristalizó en la memoria de los trabajadores como un acontecimiento histórico-temporal que imprimió una bisagra en las experiencias de los trabajadores.

La “Gran Echada” y la “Huelga de la Traición”

Durante el mes de septiembre de 1991 comenzó a circular en varias dependencias de YPF, la versión sobre un conflicto que se estaba produciendo en la Provincia de Salta. Parecía que había una disputa por posibles despidos en General Mosconi y Vespucio. La versión que circulaba señalaba, en líneas generales, que a raíz del despido de trabajadores del área de perforación, los “ypfeanos” del norte estaban llamando a una huelga general. Las versiones que llegaban del norte al resto de los trabajadores de YPF en el país eran incompletas y parceladas.

En el norte se estaban efectivizando las concesiones de distintas áreas propiedad de YPF. Una de las concesiones más importantes que se había anunciado y que implicaba el despido de trabajadores era la destilería de Campo Durán. En este contexto, con las concesiones decretadas, sumado a los despidos pre-existentes, todo el territorio de Yacimiento Norte comenzaba a ser una caldera en ebullición.

Esta tensión culmina en una de las primeras “puebladas” en el norte como consecuencia de la privatización de YPF. Sin intervención del sindicato y concretado de hecho por los trabajadores salteños, se estaba llevando a cabo un paro en todas las áreas de Yacimiento Norte, inclusive en la destilería de Campo Durán.

A partir de este conflicto liderado por los “ypefeanos” de Salta, la dirección de la Federación SUPE convoca a un paro nacional de actividades en solidaridad con los trabajadores. El viernes 13 de septiembre se lleva adelante una huelga general, en todo el territorio nacional, con una importante adhesión de los trabajadores de las regiones patagónicas, la Refinería Lujan de Cuyo en Mendoza, la seccional Avellaneda en Capital Federal, y particularmente trabajadores de la Refinería La Plata. La medida de fuerza tuvo una importante adhesión entre los “ypefeanos”:

Pregunta: “¿Vos te sumaste?”

Respuesta: “Claro, fue toda una gesta en ese momento para apoyar el conflicto que había en Salta...Y...en ese momento acá se adhirieron todos al paro...estaba la refinería parada acá (hablando de la refinería La Plata), en Mendoza también y la gente de Avellaneda” (Actual conducción del SUPeH Ensenada-La Plata. En el momento de la huelga de 1991 se desempeñaba como operador de campo en la Refinería La Plata. 2007)

El paro nacional tuvo un gran acatamiento entre los trabajadores de YPF, lográndose, por ejemplo en La Refinería de la Plata el paro casi total de actividades. El grueso de los trabajadores de mantenimiento no ingresó a sus puestos de trabajo, congregando en la puerta un poco más de mil trabajadores. Sin embargo, el mismo viernes 13 de septiembre, la huelga es declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo de la Nación, habilitando el despido de los trabajadores que se habían sumado a la medida de fuerza en solidaridad con los trabajadores de Salta. Confirmando este suceso, la evolución de la dotación total de personal de YPF, que desde 1990 atravesaba un proceso de reducción, registra coincidentemente en los trimestre de septiembre y diciembre sus picos más altos.⁸⁷

En todo el país se producen cesantías de trabajadores que se habían plegado a la huelga convocada por el sindicato SUPE:

⁸⁷ Ver cuadro VI del sub apartado titulado “El iceberg”.

“El SUPE con un pretexto de ser solidario con un problema que había en Salta que era mentira, porque sabíamos que estaban todos los telegramas ya armados para mandarlos, a pesar de eso, se manda el paro. Cuando van al paro, salen los telegramas. Directamente les mandaron la orden de despido. 1500 personas, que dejaron en la calle de un saque” (Ex trabajador de YPF despedido en la huelga de 1991, Refinería La Plata. 2008)

En este sentido, toda huelga cuando es declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo habilita a las patronales a intimar a los trabajadores a que reanuden sus tareas. Si esto no fuese satisfecho, la patronal tiene la potestad de despedir a todo aquel trabajador que haya participado de la huelga. Este proceso que en principio habilitaría la posibilidad de despedir “con causa” redundaba en una ambigüedad jurídica sobre la potestad del Ministerio de Trabajo de declarar ilegal una huelga. Es decir, esta potestad se fundaba en el Decreto número 2184/90 sancionado paradójicamente el 17 de octubre de 1990, aniversario de un momento fundacional para el movimiento peronista. El Decreto denominado *“Procedimiento para prevenir o encausar los conflictos de trabajo”* limitaba el derecho a huelga, estableciendo como servicios “esenciales”, que según el artículo 1 eran *“aquellos cuya irrupción total o parcial [pudieran] poner en peligro la vida, la salud, la libertad o la seguridad, de parte de a población o de las personal en particular”*. Entre los servicios figuraba la producción de combustibles, con lo que se instaba a mantener el servicio “mínimo” durante cualquier conflicto. El incumplimiento del decreto daba lugar al accionar del Ministerio de Trabajo y la declaración de ilegal a cualquier huelga, pudiendo aplicar acciones represivas al caso⁸⁸.

A pesar de ello, y bajo este criterio legal, el lunes siguiente a la medida de fuerza, y mediante la participación activa de las fuerzas armadas, se llevó a cabo uno de los primeros despidos masivos de trabajadores de YPF en todo el país:

“Se hizo por una filial de Salta. Salimos todos el 13 de Septiembre...La cuestión es que era un viernes, el viernes salíamos todos al paro, y el lunes no nos tomó nadie...El

⁸⁸ Lo mismo ocurrió en la privatización de la empresa estatal de telefonía ENTEL. La huelga de junio de 1990 de los trabajadores telefónicos sufría la misma suerte de los “ypefeanos”. El Ministerio de Trabajo declaró ilegal la huelga de los telefónicos, posibilitando el despido masivo de trabajadores. (Forcinito, 2007).

domingo estaban preparados todos los telegramas, así fue La Gran Echada". (Ex trabajador de YPF, despedido luego de la huelga de 1991, Refinería La Plata. 2008).

En la refinería La Plata, este episodio concluyó con el despido de aproximadamente 1500 trabajadores, particularmente del área de mantenimiento. Asimismo, este hecho dio cuenta del carácter represivo del Estado en la década de los '90, a partir de la presencia de las fuerzas armadas para llevar adelante los despidos de los agentes de YPF. Los relatos de los trabajadores a los que hemos accedido a partir del trabajo de campo en la Refinería La Plata, como en Yacimiento Norte, nos brindan detalles de la participación de las fuerzas armadas como la prefectura, grupos especializados, gendarmería e inclusive la policía de la provincia de Buenos Aires:

"Una masacre fue, echaban de a 20 tipos por día. Y vos entrabas todos los días y no sabías si ibas a entrar. Entrabas al laburo como todos los días y había 10 milicos de prefectura con una sábana, que llaman a esos papeles gigantes. Y te decían: "Nombre", "Fulanito" y te buscaban en la sábana. Si estabas, no entrabas. Por ahí venía uno atrás tuyo y decían nombre, qué sé yo, "No puede entrar", listo". (Operador de consola de YPF Repsol. Trabaja en la Refinería La Plata desde la etapa estatal.2004).

"Me acuerdo que al primer día después de eso de la echada que ya estaba todo armado. Estaba todo armado por que vos llegabas tenías el grupo halcón en la puerta de la Refinería, tenían el ingreso controlado. Afuera, sobre la calle, enfrente de la refinería, mesas tablonas con pilas de formularios, formularios continuos". (Operador de consola de YPF Repsol, Trabaja en la Refinería La Plata desde la etapa estatal. 2006).

Los despidos en la zona de Yacimiento Norte fueron llevados adelante por la gendarmería y policía de la provincia de Salta. En la Refinería La Plata, según los relatos, participaron en forma conjunta distintas fuerzas armadas. Las instituciones armadas han desempeñado un papel central en los procesos de privatización en Argentina. Como hemos analizado en el apartado titulado "Metamorfosis del rol del Estado", la intervención de las furzas armadas responde a un proceso que, por un lado, fomenta la erosión del rol empresario del Estado, y al mismo tiempo, acrecienta el

fortalecimiento de su aspecto represivo. Todos los conflictos que se iban suscitando en las empresas privatizadas, como en el caso de YPF, se desarrollaron con una presencia activa de las fuerzas armadas a través de una omnipresente represión hacia la clase trabajadora en su conjunto⁸⁹.

La huelga convocada por la dirección de la Federación SUPE el 13 de setiembre de 1991 fue bautizada por algunos trabajadores de la Refinería La Plata como “La Gran Echada”.

“Fue una echada compulsiva. Nos rajaron a todos a partir del paro. Salimos en apoyo de los compañeros de Salta y terminamos en medio de La Gran Echada. (Ex trabajador de YPF. Despedido a partir de la huelga del 13 de setiembre de 1991. Refinería La Plata. 2003).

En cambio en Comodoro Rivadavia esta estrategia de racionalización de trabajadores llevó el nombre de la “Huelga de la Traición”:

A los de perforación nos hicieron mierda. Nos metieron una patada en el culo después que nos plegamos a la Huelga de la Traición. El sindicato nos mandó a parar para después rajarnos. (Ex trabajador de YPF, perforación. Comodoro Rivadavia. 2007).

Con la federación siempre fue horrible la relación. De hecho en aquellos momentos [década de los 90] nos hicieron hacer un paro que después echaron a todos. Fue la Huelga de la Traición. Mandaron al muere a muchos compañeros. Con perforación hicieron un desastre (Secretario general del SUPE, filial Comodoro Rivadavia⁹⁰. 2007).

⁸⁹ Todas las privatizaciones en Argentina se han llevado adelante con la presencia de las fuerzas armadas como brazo represivo. Los ejemplos más gráficos son el caso de ENTEL y las represiones de agosto de 1990 contra las estrategias de resistencia llevadas a cabo por los trabajadores telefónicos; el caso de SOMISA con la ocupación de las fuerzas armadas en la siderurgia de San Nicolás; Gas del Estado; y el caso paradigmático de los trabajadores de Astillero Río Santiago. Para este último caso, Juliana Frassa describe y analiza la intervención de efectivos de la Prefectura, particularmente del grupo Albatros, en el conflicto de setiembre de 1992. Durante ese mes los trabajadores de Astillero Río Santiago se enfrentaron con las fuerzas represivas, resistiendo la ocupación de la empresa por el grupo Albatros de la Prefectura. Cabe mencionar que el intento de privatización de los astilleros, se frena en gran medida a partir de la estrategia de resistencia llevada a cabo por los trabajadores, el sindicato y el apoyo de la comunidad local. (Juliana Frassa, 2008; 2009)

⁹⁰ Cabe aclarar que la filial del SUPE en Comodoro Rivadavia siempre estuvo enfrentada a la Federación, siendo esta última conducida por la lista celeste y la filial patagónica por la lista azul

“La Gran Echada” o “Huelga de la Traición” dio cuenta de una estrategia política con el objetivo de llevar a cabo una masiva racionalización de trabajadores en tiempo record, instalando un clima de incertidumbre en la cotidianeidad del trabajo. Para los trabajadores de YPF de la Refinería La Plata, tanto aquellos que sufrieron el despido como aquellos que lograron preservar sus trabajos, “La Gran Echada” o “Huelga de la Traición” significó un punto de inflexión, fraguándose en las memorias de los trabajadores como un acontecimiento traumático vinculado directamente a la pérdida del trabajo. Aunque con el transcurrir del tiempo configuraría una ruptura aún más profunda que la pérdida del trabajo.

Esta estrategia, bautizada “La Gran Hechada” por los trabajadores de la Refinería la Plata o la “Huelga de la Traición” en Comodoro Rivadavia, expresó un acontecimiento, un fragmento de una realidad social e histórica, que marcó un punto de ruptura en las experiencias del colectivo de trabajo de YPF. Una ruptura con una dimensión temporal, debido a que interrumpió de forma abrupta el devenir de las experiencias sustentados en la *comunidad de fábrica*. Es decir, si bien se había realizado una importante racionalización en lo que fueron las privatizaciones periféricas⁹¹ en la década de los '70, “La Gran Echada” o “Huelga de la Traición” significó un quiebre profundo en múltiples dimensiones del viejo orden estatal, inaugurando una verdadera ruptura:

“El viernes fuimos todos al paro. Había paro y no se preguntaba detalles, se salía. El viernes salimos todos y el lunes zaranda... No se fijaban si tenías dos hijos, tres hijos, cuatro hijos, no les importaba nada. Iban y te echaban... No les importaba la familia, si estabas soltero, casado, de novio, nada”. (Ex trabajador, despedido en la huelga de 1991, Refinería La Plata. 2003)

Este elocuente relato expresa y sintetiza algunos quiebres que esta estrategia política imprimió en la experiencia social del colectivo de trabajo “ypefeano”. En primer lugar, este hecho coronó la última acción organizada de resistencia, con una masiva convocatoria por parte de los trabajadores ocupados “ypefeanos” bajo la conducción del sindicato SUPE. La frase “*Había paro y no se preguntaba detalles*” nos brinda una idea de cómo se concebía una convocatoria de lucha conducida por el SUPE. Esta

⁹¹ Durante la dictadura de produjo un proceso racionalizador que podemos estimar, según datos de anuarios estadísticos de YPF, en aproximadamente 18.000 trabajadores.

convocatoria no era cuestionada, y sin saber bien a que refería el conflicto por el cual se iba a la huelga, debido a que la información llegaba de forma confusa, esta se concreta sin mayores cuestionamientos por los trabajadores. Pero, ¿por qué los trabajadores “ypfeanos” iban a desconfiar del Sindicato Único de Petroleros del Estado?. Fue este quien durante décadas potenció “la grandeza de YPF” y supo brindar a sus trabajadores servicios para ellos y sus familias. ¿Por qué habría el SUPE de realizar una medida de fuerza que llevara a los trabajadores de YPF a un final impensado desde la lógica del viejo orden de la *comunidad de fábrica*?; ¿por que YPF, que proporcionó trabajo a más de una generación de trabajadores vinculados por lazos de consanguinidad, y con una “seguridad” irrefutable, iría a romper un principio constitutivo de la empresa estatal?; ¿por qué la empresa y el sindicato, sostenes de los beneficios de los trabajadores durante décadas cambiarían abruptamente su formas de intervención?. Las respuestas posibles a estas preguntas cambiarían a partir de la ruptura que imprimió la “Gran Echada” o “Huelga de la Traición” y la privatización en general. En este momento de profundo quiebre del viejo orden, sus principios y sus preceptos dejaban de tener vigencia y la ruptura imponía una metamorfosis de todo lo conocido hasta entonces por los “ypfeanos”. En esta línea de análisis, el fragmento del relato citado anteriormente, al momento de hacer referencia al abandono que produce el despido y el desinterés en relación a los hijos y la familia grafica parte de esas experiencias vividas como una ruptura: ¿como el SUPE y la empresa no se fijarían si tenías “hijos” si estabas “soltero”, “casado” o de “novio”?, cuestiones que, como analizamos en la primera parte de la Tesis, constituían una de las preocupaciones centrales de las políticas empresarias en la esfera de la reproducción vinculadas al control.

Aquí también se inaugura un quiebre del orden de la *comunidad de fábrica*, en el sentido de producir una acción que lejos de monitorear el bienestar de la familia “ypfeana”, estandarte de las políticas empresarias durante décadas, evidencia un desinterés y hasta una desidia desde la mirada de los trabajadores. ¿Cómo a la empresa YPF no habría de importarle los hijos y las familias “ypfeanas” si siempre fueron una prioridad?.

La “Gran Echada” apuntó principalmente a los trabajadores del sector de mantenimiento de la Refinería La Plata. En cambio la “Huelga de la Traición, desarmó prácticamente el sector de perforación en Comodoro Rivadavia. Ambos sectores, mantenimiento en La

Plata y perforación en el sur, estaban destinados al desmantelamiento desde la confección del “Plan de Transformación Global”, que los situaba como sectores prestos a ser tercerizados.

Esta estrategia política, expresó en gran medida la transformación del Estado y sus formas de intervención en la sociedad. A partir de esta mutación se consolida, aunque con intereses disímiles, un frente con nexos comunicantes entre el sindicato y los capitales privados. En este contexto, y frente a la prepotencia del proyecto neoliberal, se pone en evidencia la asimétrica de las correlaciones de fuerzas en la que se encontraban los trabajadores de YPF frente a la reestructuración inminente de la empresa.

Desde las experiencias de los trabajadores, esta huelga representó la última medida de fuerza bajo la conducción del SUPE, instaurando un profundo punto de ruptura en las experiencias obreras de los “ypfeanos” a partir de sus consecuencias.

Traidores, responsables y culpables: representaciones en torno a la huelga del 13 de septiembre de 1991

Esta estrategia política tuvo como resultado la racionalización de miles de agentes de YPF durante el año 1991. Este hecho quedó grabado en la memoria de los trabajadores y se constituyó como parte de un proceso de ruptura en las experiencias de los trabajadores “ypfeanos”. A partir de este acontecimiento, miles de trabajadores dejaron de pertenecer a YPF y aquellos que mantuvieron sus puestos de trabajo transformaron para siempre la mirada sobre el sindicato.

En este sentido, los relatos sobre la huelga del 13 de setiembre de 1991 dan cuenta de ese pasado, ese acontecimiento grabado como traumático en la memoria, pero significado a partir del presente. En este sentido, los relatos de los trabajadores son variados, complejos y múltiples, dando cuenta en muchos casos de explicaciones disímiles. Estas variaciones no interesan en relación de su veracidad o falsedad, total o parcial, sino que nos interesan en el sentido de indagar sobre la construcción de los relatos, que actores conectan, que elementos iluminan y que dejan de lado. Estas construcciones se encuentran condicionadas en relación al rol que cada actor social jugó en el momento de la huelga y al lugar que cada uno ocupa en el momento de la

entrevista, dando cuenta de prácticas sociales concretas. El análisis de estas construcciones dará un acercamiento sobre aquellas experiencias obreras.

El siguiente fragmento forma parte de una entrevista que se realizó en noviembre de 2003 a un ex trabajador de YPF. Cabe remarcar que esta entrevista se llevó a cabo mientras se concretaba una medida de fuerza en la entrada de la Refinería de La Plata. En la calle 60 y 128 los ex trabajadores de YPF cortaron la entrada y salida de camiones de la refinería, reclamando el dinero adeudado por el Programa de Propiedad Participada⁹². Lo interesante del siguiente relato, y teniendo en cuenta la trayectoria de lucha en contra de la privatización del entrevistado, son las conexiones que aporta, el hilo argumental que desarrolla y en definitiva, como fue vivida aquella experiencia traumática de la racionalización:

“Como te decía hoy, acá ganábamos un sueldo más o menos, teníamos una obra social excelente, la mejor del país, una estabilidad laboral, acá pensábamos irnos todos a casa jubilados, entonces no se calentaba nadie por nada Y bueno lamentablemente nos metieron en esa bolsa...Pero la Gran Echada más o menos se arregló así: en ese tiempo estaba Estenssoro cuando se hizo cargo de YPF, es decir, hasta ahí no habían echado a nadie, se hace un viaje a Alemania entre Menem, Estenssoro y el compañero Ibañez. En ese viaje surge la discusión de con cuanta gente esta destilería podría funcionar. Ibañez mantenía que tenía que tener el plantel completo, por que por supuesto, él tenía que hacerlo, por además no le interesaba defender a los compañeros, si no la guita que entraba de los compañeros. Calculó la guita que entraba en esta filial!. Entonces idearon la forma de que Estenssoro decía que esto tenía que funcionar con el 30% de la gente. Ahora está funcionando con el 10%. ¿Como se podía saber eso?, bueno estamos en época de vacaciones. Todo aquel que quisiera sacar las vacaciones de este año tiene que tomarse todas las vacaciones del año anterior y anterior, porque nosotros podíamos tener días acumulados. (Trabajador de YPF. La entrevista se realizó en medio de un corte en la entrada en la Refinería La Plata por ex trabajadores de YPF. 2003)

⁹² La ley de Reforma del Estado número 23.969, establecía la implementación del Programa de Propiedad Participada (PPP) en todas las privatizaciones, por medio de la cual se habilitaba la asignación a los trabajadores de un porcentaje del paquete accionario de la empresa.

Este fragmento significativo nos otorga elementos para poder interpretar la perspectiva de este grupo de trabajadores que fueron despedidos durante la década de los noventa y actualmente se encuentran realizando una medida de lucha por lo adeudado. La primera parte del relato, en donde se da cuenta de los sueldos que ganaban, la obra social, la estabilidad que gozaban los trabajadores y sobre todo el sentido de *"pensábamos irnos todos a casa jubilados"*, son elementos que conformaron la arquitectura del orden de la *comunidad de fábrica* en la etapa estatal. La forma de contratación como los "beneficios" que la empresa otorgaba a sus trabajadores, forjaron durante décadas los andamios de un edificio en donde los "ypefeanos" se habían constituido como una "elite" entre los trabajadores en comparación a otras ramas. Este universo alrededor de la empresa estatal comenzaba a deteriorarse y en consecuencia a derrumbarse ante la mirada inexplicable de los "ypefeanos".

El relato anterior nos brinda una explicación de la articulación de actores sociales en el momento de la "Gran Echada": el poder ejecutivo representado por Carlos Menem, el sindicato SUPE, irónicamente nombrado como el compañero Ibáñez –quien era el Secretario General del SUPE en el momento de la privatización- y Estenssoro en representación del empresariado. El relato da cuenta de un vínculo de confianza entre las tres partes y explica la racionalización de trabajadores como una estrategia planificada. Asimismo, se evidencia una mirada negativa del sindicato circunscribiendo su interés en una cuestión sólo monetaria: *"no le interesaba defender a los compañeros, si no la gaita que entraba"*.

Sin embargo, el mismo trabajador también incorpora como actor responsable de la privatización a los mismos trabajadores. El fragmento de entrevista analizado añade una autoculpabilización en la frase *"no se calentaba nadie por nada"*.

Al mismo tiempo, como vemos en el siguiente relato, la autoculpabilización se expresa también en la noción que fueron ellos mismos los que les dieron la razón a los ideólogos de la privatización, al demostrar que la empresa podía funcionar con menos dotación de personal:

"Con las vacaciones de ese año te iban a dar 300 pesos para que vos te vayas de vacaciones y en algunos casos el pasaje. Entonces claro, ¿¿como no me voy a ir de

vacaciones?! Me regalaban 300 mangos. Sacaba todos los días que tenía del año anterior y anterior, más la de este año y 300 pesos. Yo falté al trabajo dos meses como la gran mayoría. Dos meses, tres, algunos más porque tenían vacaciones de hace 10 años. En ese tiempo que fueron tres meses, esto fue diciembre, enero y febrero. En ese tiempo la destilería anduvo con el 10 % del personal en tres meses, y no faltó un tornillo, nada. Entonces le dimos la razón a Estensoro y a Menem. Y ahí arreglaron con Ibáñez. Se fabricó un paro que no existió, nos sacaron a la calle y después lo demás ya es historia conocida. Miles de trabajadores afuera” (Ex trabajador de YPF. La entrevista se realizó en medio de un corte en la entrada en la Refinería La Plata por ex trabajadores de YPF. 2003).

Una parte importante de los trabajadores de la Refinería La Plata despedidos que se encontraban en el año 2003 realizando medidas de fuerza por el dinero que la empresa les adeudaba, se adjudican cierta responsabilidad debido a la poca resistencia que hubo en la década de los '90, durante la racionalización de personal. Esa situación de un pasado que casi se impuso inexplicablemente y no hubo forma de oponerse, contrasta con el escenario presente al momento de realizarse la entrevista. Un presente de resistencia a partir de la organización de los ex trabajadores de YPF y sus derechos vulnerados. Una organización que irá tomando impulso y desarrollándose luego del año 2003, siempre por fuera del sindicato y sin su apoyo.

La actual conducción del sindicato tiene cierta explicación de la huelga con puntos de conexión con las interpretaciones de los ex trabajadores, pero con matices significativos que dan cuenta de roles y situaciones presentes disímiles. Según algunos dirigentes del actual, reconvertido SUPeH filial La Plata-Ensenada, la “Gran Echada” formó parte de una estrategia política destinada a la racionalización de trabajadores, pero justificada en parte por un contexto que no habilitada otra salida:

“Acá hubo una entrega, eso sí. Ya se sabe. Pero había un consenso en el congreso que había votado la ley 23696, que es la ley de privatización de las empresas públicas, de sectores públicos, eh. Ya estaba dado el paso. Ir marcha atrás era muy difícil. ¿Pero que pasaba?, en ese momento estaba todo en condiciones de privatizarse y le faltaba al gobierno la parte de la gente. Era lo más difícil, el recurso humano. Cómo hago para sacarme de encima el recurso humano, bueno vamos a generar una situación. Fue lo

que se generó...Paro, traición y echada. La gente estaba ferviente en ese momento y apoyaron sin preguntar. Vos acordate que el gremio, la comisión directiva que estaba en ese momento había hecho ingresar a YPF 2600 personas. Después esa misma comisión había sido la culpable de que echaran solamente a 500. Está bien, echaron a 500 tipos". (Conducción de SUPeH filial Ensenada. 2006)

La actual conducción del SUPeH, filial Ensenada-La Plata, fundamenta aquella estrategia de racionalización en virtud de un contexto desfavorable y una decisión política irrefutable por parte del poder Ejecutivo que imposibilitaba "ir marcha atrás" con la decisión. A esto se suma, según las entrevistas realizadas a la conducción del SUPeH Ensenada, que la empresa funcionaba con más trabajadores de los que requería. Paradójicamente, según el entrevistado, esto se debía en parte a que el SUPE "había hecho ingresar a YPF 2600 personas", con lo cual era justificado en cierta medida los despidos de agentes de la empresa. Y según este relato los despidos "solamente" fueron "500".

La discrepancia de la cantidad de los despidos según el sindicato y los trabajadores grafica en gran medida la vivencia de aquel acontecimiento por ambos actores. Según los trabajadores que se encontraban en realizando el corte de la Refinería La Plata en el año 2003, los despidos fueron 4.000:

"No sabes, fue un desastre. Todos salimos ese viernes a bancar a los compañeros de Salta, que seguro era todo una mentira. Nunca existió lo de Salta. El lunes toda la cana en la puerta de la refinería y más de 4000 compañeros afuera. No sabes lo duro que fue. Vos si, vos no... era una selección de quien se quedaba y quien se iba" (Ex trabajador de YPF. Despedido en la "Gran Echada". Refinería La Plata. 2006)

Este fragmento de entrevista revela con nitidez un hito de ruptura vivido por los trabajadores que fueron racionalizados en la "Gran Echada". En este sentido, los números de los despidos dicen algo más que solo números, apuntando a la gravedad del hecho. Es decir, la huelga del 13 de septiembre de 1991, no sólo significó la pérdida del trabajo para los trabajadores, sino una "traición" clara y abierta del sindicato hacia los trabajadores. Un sindicato que siempre veló por derechos y conquistas para los trabajadores, se transformaba en 1991 en un sindicato contrario a los intereses que supo

defender. Asimismo, desde los relatos de los ex trabajadores la “Gran Echada” se grabó en la memoria como un acontecimiento violento y represivo, a partir de la intervención de las fuerzas armadas en la resolución del conflicto.

La huelga del 13 de septiembre de 1991 y la posterior consecuencia de miles de trabajadores racionalizados conforma un legado imborrable para la actual conducción del sindicato SUPeH y para los trabajadores. La “Gran Echada” es un acontecimiento que caló hondo entre los trabajadores de aquella época, tanto en lo que fueron desvinculados como en los que mantuvieron sus puestos, como así también en los jóvenes trabajadores que entraron posteriormente, los cuales escuchan historias de traición, echadas y represión.

Estas variaciones, interpretaciones y posicionamientos, nos interesa en el sentido de analizar este acontecimiento como un hecho que planteó una ruptura entre los trabajadores, el sindicato y las políticas empresarias de YPF. Además demuestra cómo sobre un mismo suceso es posible construir diversas interpretaciones, dando cuenta de intereses distintos. La diferencia entre 500 despedidos uo 4.000 es la manera de relacionar y evaluar los hechos según los intereses de cada actor social. El registro de 4.000 despedidos en el relato de aquellos que sufrieron la racionalización es una expresión de ese hito de violencia a gran escala a partir de la huelga.

Las diferentes versiones y sus registros variados en cuanto a los números de los despedidos, muestran también las partes perjudicadas y el partícipe necesario del conflicto. Los ex trabajadores de YPF hacen énfasis en grandes cantidades de despedidos, marcando la dimensión del hecho y siendo el actor social damnificado en el conflicto. El sindicato en cambio, actor partícipe de los despidos, minimiza los números de los racionalizados. Y aunque la conducción del sindicato filial Ensenada-La Plata no es la misma desde el momento de la privatización, el legado es demasiado pesado para ser cargado.

Las variadas versiones además de dar cuenta de roles e intereses contrapuestos, expresa determinaciones procedentes de las fuerzas en tensión que se encontraban en el conflicto. Tanto la “Gran Echada” como la “Huelga de la Traición”, dieron cuenta de la elaboración de una estrategia política que evidenció una determinación procedente de

una conjunción de fuerzas asimétricas, en donde los trabajadores fueron el eslabón más débil de la cadena. Asimismo, también da cuenta de la reconversión del SUPE, proceso que se extendió en varios sindicatos de adscripción peronista, en un sindicato que convalidó el proceso de privatización de YPF y las reformas estructurales de la década de los '90.

La “Gran Echada” o “Huelga de la Traición” planteó una ruptura en la lógica del orden de la *comunidad de fábrica*, imponiendo un trastrocamiento en la relación empresa-sindicato y los trabajadores.

El eufemismo de lo “voluntario”: los retiros y despidos negociados

La mayor reducción de trabajadores se produjo como consecuencia de la modalidad de retiros “voluntarios”, jubilaciones anticipadas y despidos “negociados”. Todos estos mecanismos de despidos de personal, se fundamentaron en el momento de la privatización desde los discursos oficiales, como retiros voluntarios. Es decir, cualquiera de estas estrategias persiguió desde el Estado y la empresa el objetivo de llegar a un acuerdo común con los trabajadores en su desvinculación de su relación salarial. En la mayoría de los casos, ya sean por los llamados retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas o despidos con indemnización los trabajadores acordaban individual y voluntariamente su desvinculación con la empresa, y en general bajo una instancia en que el trabajador firmaba de común acuerdo. A cambio los “*ypefeanos*” recibieron una retribución monetaria en concepto de indemnización que se circunscribió en negociaciones individuales desde una oferta que se negociaba con la empresa con cada trabajador.

Esta medida fue instaurada a partir del Decreto 2284/91, el cual instituyó el régimen de retiros voluntarios para personal de empresas estatales que no fueran transferidos a otros organismos públicos. El artículo 107 del Decreto expresaba lo siguiente:

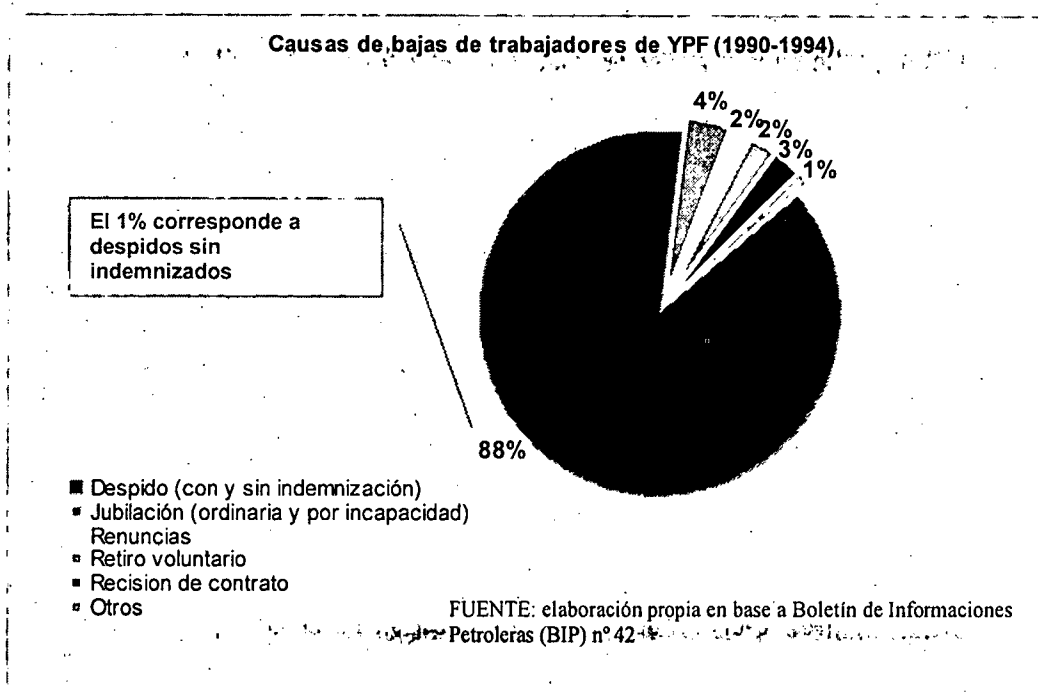
“El personal que no sea transferido a otros organismos públicos o privados y que no se haya acogido al régimen de retiros voluntario será puesto en disponibilidad o se pondrá fin a su relación laboral según corresponda de acuerdo a su estatuto laboral” (del Decreto 2284/91, artículo número 107)

Para el pago de los retiros voluntarios el Estado Argentino contrajo una deuda con organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Lo curioso es que este proyecto financiado por estos organismos internacionales fue diseñado y recomendado por los mismos técnicos de los organismos internacionales.

Casi el total de la racionalización de trabajadores de YPF se llevó adelante a partir de jubilaciones anticipadas, despidos con indemnización y retiros voluntarios:

Gráfico V

Causas de bajas de trabajadores de YPF. Período 90-94



Como detalla el gráfico, el primer motivo de desvinculación de la empresa fue el despido con indemnización a diferencia de por ejemplo de la privatización de SOMISA en donde se ha utilizado mayoritariamente el retiro voluntario. Sin embargo, esto no significa que no se haya utilizado la modalidad de “acuerdo de partes voluntarias” entre los trabajadores y la empresa. Nuestro trabajo de campo nos permitió detallar que, aunque en las memorias de la empresa o los Boletines de Informaciones Petroleras aparezca como primera causa de desvinculación los despidos con indemnización, estos han tomado la forma de retiros voluntarios, siendo que se acordaron de forma individual

con los trabajadores. Es decir, se llama a retiros voluntarios y luego lo que termina firmando el trabajador es un despido con indemnización, pero bajo la apariencia del retiro voluntario.

Sin embargo, estos “acuerdos de partes voluntarias” ocultaron y enmascararon una política de persecución hacia los trabajadores y de retiros obligatorios en donde las jefaturas jugaron un rol central en la dinamización de las presiones tendientes a “quebrar” individualmente a los “ypfeanos”. Asimismo, el dinero de las indemnizaciones jugó un papel central en la individualización del conflicto fracturando cualquier posible salida colectiva.

Rumores y el rol de las jefaturas

Desde la perspectiva de los trabajadores los “despidos negociados” lejos de ser voluntarios *“eran retiros obligatorios, que firmabas si o si”*, dado el contexto coercitivo en el que se aplicó esta política. A partir de los '90 se instaló en la estatal YPF una atmósfera cotidiana que iba desdibujando los soportes sociales sobre los que se sustentó la *comunidad de fábrica*. Este quiebre, de una forma de vida que los trabajadores pensaron eterna, provocó vacíos que dificultaron la posibilidad de pensar caminos alternativos sobre la base de la inminente pérdida del trabajo:

“Esa noche me atajó el que estaba de guardia y me dijo: ‘Nos van a echar a todos’. Entonces yo llamé al encargado, bien ortiva, viste, y le digo: ‘¿Qué pasa acá con la lista de echados?’. ‘No, es una lista de ranking’, me dice. ‘No, a mi cantame la justa por que yo no me chupo el dedo’. ‘Es una lista de echados’. ‘Bueno poneme primero, segundo y tercero’. Salgo del laburo llego a mi casa y le digo a mi mujer: ‘¡Gorda!, me echaron, no trabajo más en YPF’. ‘Bueno, por lo menos vas a dormir todas las noches acá’, me dice. Con eso me bastó y alcanzó para dejar la cabeza tranquila.” (Ex trabajador, Refinería La Plata. 2003).

A partir del trabajo de campo realizado hemos podido analizar el contexto en donde se llevaron a cabo los “despidos negociados”. Un contexto en donde el clima se enrarecía a partir de los continuos rumores respecto a los posibles despidos y en donde la incertidumbre formaba parte del cotidiano de los “ypfeanos”. Los rumores de *“a quien*

le tocaba hoy” o “quien dejara la empresa mañana” o los motivos del retiro, tornaban agobiante el día a día constituyendo una experiencia traumática que imposibilitó casi cualquier salida colectiva, circunscribiendo la decisión del retiro a un plano completamente individual. Los rumores de a quien le tocaba firmar el retiro expresaron variados fundamentos entre los trabajadores:

“Se decía de todo sobre los retiros voluntarios. Lo que más se decía es que era para gente que tenía mal los legajos. Entonces aquellos que tenían mal los legajos preferían firmar, porque tenían miedo que los dejen, que los echen sin ninguna indemnización, entonces preferían hacer eso. Porque dentro de YPF también había gente que no era buena, que no laburaba. Entonces, esos tipos con el terror con el miedo que tenían que por ahí se den cuenta que no laburan, o gente que se hacía la enferma y estaban años sin trabajar, firmaban los retiros. Jugaban con quien se quebraba primero para firmar el despido”. (Ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio, Salta. 2009)

“Los retiros eran para aquellos que habían faltado mucho. Eso se decía, que todos aquellos que habían abusado de las faltas se iban a tener que ir. Estaban todos con miedo” (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)

Los trabajadores tejieron variadas elucubraciones sobre quienes se irían y quienes se quedarían, debido a la poca claridad respecto de cómo se estaban aplicando los despidos. Entre las hipótesis sobre los despedidos estaban aquellos que habían faltado mucho, otros que tenían mal los legajos a partir de sanciones en su trayectoria de trabajo, los que hacían supuestamente mal su trabajo, los irresponsables etc. Llegar al trabajo para los “ypfeanos” era sumergirse en una atmósfera de angustia y ansiedad dada la incertidumbre que generaba la posible pérdida de un trabajo que imaginaron perpetuo. Asimismo, diariamente se cargaban los oídos de los petroleros con noticias de innumerables compañeros que habían firmado los retiros y dejaban la empresa, potenciando aquellos sentimientos de desazón.

El sufrimiento por la incertidumbre respecto del futuro laboral, sumado a la fragmentación del colectivo de trabajo, hizo que la decisión del retiro se tornara compulsiva. Para este objetivo, las jefaturas desempeñaron un rol central en hacer de esta política una decisión compulsiva y poco reflexionada por los trabajadores. Los

constantes hostigamientos de las jefaturas sobre los trabajadores instándolos a adherirse a los “retiros voluntarios” fue moneda corriente en el cotidiano de trabajo:

“... fue un retiro obligatorio, más que voluntario. O sea, si te dicen ‘mirá... no hay lugar para vos, vos te vas a ir. Podes elegir como hacerlo. Te retiras con una buena plata o te vas sin plata’. Bajo esta alternativa la gente qué hacía: firmaba el retiro voluntario”

Pregunta: *“¿Quiénes son los que decían quien debía tomar el retiro?”*

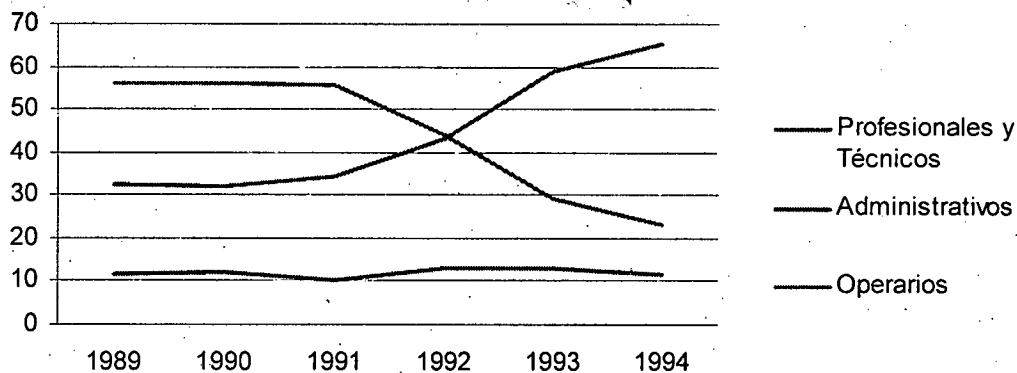
Respuesta: *“Los ingenieros que estaban a cargo de las jefaturas de turno, que es la que toma todas las informaciones y las vierte a la administración. (Ex operador de campo de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007)*

“Las jefaturas te apretaban. Te decían: ‘usted tiene que firmar acá, si no le gusta haga juicio’. Claro, si no firmabas tenían que hacer juicio y no cobrabas nunca más. Tampoco podías firmar bajo protesta por que no te daba el lugar” (Ex trabajador de YPF. Refinería La Plata. 2006)

Los trabajadores con responsabilidad de mando fueron en gran medida aquellos que ejecutaron las presiones sobre el conjunto de los trabajadores para lograr aquella desvinculación negociada y eufemísticamente llamada voluntaria. Los mandos se encontraban en una posición clave para llevar adelante la ruptura del viejo orden que concretaría la transformación de YPF: en primer lugar, los trabajadores con responsabilidad de mando, como veremos en detalle en la tercera parte de la Tesis, comenzarían a jugar un rol central en la modernización empresaria de YPF como ejecutores orgánicos de las políticas; en segundo lugar, al menos en este primer proceso de ruptura, los trabajadores con responsabilidad de mando no serían alcanzados por la virulencia de la racionalización de personal, proceso que sí alcanzó a la mayoría de los trabajadores operarios. En el siguiente gráfico se compara la evolución del personal total de YPF dividido por categoría:

Gráfico VI

Evolución del personal total de YPF en todo el país según especificidad. Período 1989-1994 - Expresado en porcentajes



Fuente: Elaboración propia en base a memorias y balances y Boletín de Informaciones Petroleras (BIP)

Como se desprende del gráfico VI la composición orgánica de los agentes de YPF se transforma, principalmente por la disminución abrupta de los trabajadores operarios y el aumento de profesionales y técnicos, quienes desempeñan generalmente funciones de mando. Esta transformación en la composición de la dotación de personal nos confirma que la racionalización alcanzó principalmente a los trabajadores operarios. Fundamentalmente se desmantelaron todas aquellas áreas vinculadas a tareas de mantenimiento y tareas de producción, que fueron las áreas que estaban destinadas al cierre o a la tercerización. En cambio, se conservó en la privatizada YPF aquellos trabajadores profesionales con responsabilidad de mando, revirtiendo una tendencia histórica en la composición de la planta orgánica de la empresa. Este proceso, como veremos en la tercera parte de la Tesis, forma parte de las nuevas políticas de organización del proceso de trabajo en donde se sitúa como eje central la tercerización.

Al menos al principio, sin verse afectados profundamente, las jefaturas desempeñaron un rol clave como engranajes centrales de la racionalización de personal de YPF.

El atesoramiento del dinero como única salida

Bajo este esquema, la firma del retiro y la entrega del dinero se constituía en la mejor alternativa, frente a lo que podía ser un despido sin recibir nada. Irse con plata o irse sin plata establecía las únicas dos opciones que un trabajador podía tomar:

“Decían que tenía que presentarme, que allá me iban a informar. Me agarró un jefe y me dijo que si no firmaba el retiro me iba a ir sin cinco centavos para mi casa. Yo quise hablar con el delegado en ese momento, pero estaba muy ocupado y no me pudo atender. No me podían atender!!.”

Pregunta: *“¿Ustedes sabían lo que significaba el retiro voluntario?”*

Respuesta: *“Y lo supimos medio apurado. Entonces, ante la alternativa le digo a mi jefe: ‘lo quiero hablar con mi señora, mira dejame pensar un cachito’. Me dice: ‘no, lo tenés que resolverlo ya’. Le digo: ‘no para, voy a tomar un café, voy a respirar un poco, por que me agarrás de improviso’. Y al final me dice: ‘bueno, pero tenés que resolver esta tarde’”. (Ex trabajador de YPF. Operador de La Refinería La Plata. 2006)*

En cierto sentido, el dinero estimuló a encauzar la “opción” del retiro “voluntario” en el plano individual, sin posibilidad de una decisión colectiva. La discusión sobre los porcentajes del retiro se situó en el centro de la negociación de los trabajadores con la empresa y se convirtió en un poderoso objeto de deseo:

“Cuando te invitan a la desvinculación te daban una buena plata. Algunos vieron esa cantidad de plata y agarraron en seguida, nunca habían visto tanta plata...También significaba dejar de ser empleados, ponerse un negocio, empezar de nuevo.” (Ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio, Salta. 2009)

En un clima de quiebre de la *comunidad de fábrica* y erosión de los preceptos sobre los cuales los trabajadores de YPF se desarrollaron durante décadas, la pérdida del trabajo, las presiones de las jefaturas y los rumores diarios, fueron entramando un acontecimiento temporal traumático y perverso que quedó sedimentada en la memoria de los trabajadores. En este contexto adverso, hostil y en gran medida inexplicable, para algunos trabajadores el retiro “negociado” significó la posibilidad, la alternativa de

un mejoramiento social a corto plazo, que se materializó en el atesoramiento del dinero otorgado⁹³.

De esta forma, el dinero motorizó, en algunos trabajadores, la fantasía de independizarse de la empresa y pensar una vida “normal” lejos del trabajo por turnos que trastocaba los tiempos individuales y familiares. Fundamentalmente, afloró la fantasía de ascenso social en donde se dejaría “de ser empleado” y se ascendería a un rol de comerciante o cuentapropista. Todo este escenario se daba en un contexto en donde la desocupación comenzaba a mostrar la punta de ovillo e iniciaba en Argentina un proceso de disciplinamiento de la fuerza de trabajo sobre la base del fantasma de la desocupación.

Las políticas empresarias en conjunto con el SUPE, situaron la negociación del monto del dinero en el centro de la escena para los trabajadores. Aquellos aumentos que “lograba” el SUPE en relación a los retiros negociados eran percibidos por los trabajadores como una conquista. De este modo, toda negociación se delimitó sólo al monto del dinero.

Los porcentajes de los retiros “voluntarios” variaban en relación a la antigüedad y el cargo que ocupaba cada trabajador en la empresa. Sin embargo, también fluctuaban de acuerdo al contexto y al momento en que cada trabajador negociaba su retiro. Es decir, la empresa ofertaba un dinero equivalente a la indemnización y un plus que variaba arbitrariamente en un 40, 80 o 120 % más. Estas variaciones fluctuaban en relación al momento en que cada trabajador aceptaba el retiro o desde las palabras de los “yapeanos” los que “aguantaron las presiones les fue mejor con la guita”.

El siguiente relato es sumamente elocuente en describir cómo se desplegó arbitrariamente, en apariencia, la política de indemnización:

⁹³ Marx (1947) al analizar las funciones de la mercancía dinero –callejón sin salida que la economía clásica no pudo resolver- nos aporta una clave para entender la importancia y la dinámica que tuvo en los trabajadores la posesión del dinero. Siendo una de las funciones del dinero el atesoramiento, se convierte en algo deseable, ya sea por necesidad, por la compra de mercancías, o en nuestro caso, ante el episodio inevitable del despido.

“Lo que pasó es que iban retirando por partes. A los que se fueron primero que no aguantaron la presión les pagaron el 50% de indemnización. Después se pagó el 100 % y por último el 150 por ciento. Nosotros nos retiramos con el 150 por ciento”

Pregunta: *“¿Como fue ese proceso?”*

Respuesta: *“Todo muy desorganizado. Por ejemplo, te decían, ‘si te retiras ya te damos el 50 %’. Vos tené en cuenta que cuando se retiraron los primeros lo hicieron con el 50. A esos le hicieron una jugada malísima porque creo que ya estaban los telegramas armados. Una vez que los rajaron dijeron: ‘el personal que está, a partir del primero del mes que viene se va a retirar con el 100 %’. ¿Pero cómo? Si le dijeron a la gente el día 30 que se retirara con el 50. Una tía mía se fue con el 50, y al otro día sacaron el 100. Todo fue mal organizado. Nosotros aguantamos y nos fuimos con el 150”.* (Matrimonio de ex trabajadores de YPF, Campamento Vespucio, Salta. 2009).

El relato anterior gráfica la puesta en funcionamiento de una lógica perversa y especulativa que se reiteró en todos los lugares donde se estaba llevando a cabo la privatización de YPF. La designación del porcentaje de los despidos “negociados” expresó una política perversa de Estado aplicada a los trabajadores. No solo jugaba la antigüedad y el cargo, sino la especulación vinculada al desgaste de los trabajadores sobre la base de las presiones de las jefaturas. Se especulaba con un monto porcentual del retiro en relación a la cantidad de “yfefeanos” que firmaban su desvinculación, y el mes siguiente se subía los montos para que sea aún más tentador. Esta lógica además de ser perversa y especulativa, estafó a todos aquellos trabajadores que se adhirieron al retiro y percibieron un porcentaje de dinero menor que aquellos que se retiraron con porcentajes mayores. Esta designación de los porcentajes no fue casual ni azarosa, sino que respondió a una política sistemática que apuntó a fracturar el colectivo de trabajo a partir de la negociación individual del dinero.

Para quienes aceptaron los retiros “negociados” se generó una aporía que se expresó en la contradicción entre la aceptación del dinero y la imposibilidad luego de reclamar por su trabajo. Los trabajadores escucharon, desde el discurso oficial que luego se replicó en la sociedad en su conjunto, el enunciado *“cobraron un monto importante de dinero y no lo supieron administrar y ahora se quejan”*. Este enunciado ilustra claramente de qué modo la política de despidos negociados significó un instrumento decisivo en la desarticulación de acciones colectivas. Gran parte de los trabajadores vieron como

mejor opción, dadas las condiciones de presión e incertidumbre, aceptar el dinero de forma individual y buscar nuevos horizontes fuera de la fábrica.

Tener el dinero significaba algo más que poder comprar cosas, significaba la única alternativa a la desocupación. En este sentido el dinero más que un medio de placer, aunque ciertamente lo tuvo, se convertía en un medio de protección frente a la nueva realidad. El dinero era la salida o huída del peligro que significaba la ruptura de la relación salarial con YPF. El dinero en cierto sentido se convertía en un antídoto, el pequeño frasco de medicina ante la inminente erosión de la *comunidad de fábrica*. Pero los resultados estuvieron muy lejos de ser los esperados, en tanto que fracasaron la mayoría de las actividades cuentapropistas que generaron los “ypefeanos” a partir del cobro del dinero.

En este sentido la responsabilidad de los fracasos dejaba de ser de la empresa que los empleaba y los despedía, sino del trabajador que no sabía administrar e invertir bien su dinero. De este modo la política de retiros “negociados” no sólo tergiversó el sentido de las responsabilidades, sino que silenció las voces de protestas a partir de la aporía. Sin embargo, lo que omitió esta política e incluso la ocultó, fue el contexto en el cual se debieron tomar las decisiones por parte de los trabajadores.

Los retiros “negociados” significaron una perversa política de especulación, que ocultó eufemísticamente la esencia de la estrategia sistemática coercitiva y compulsiva. El aparente caos de la puesta en funcionamiento de los retiros, encubre desde nuestra perspectiva, una política sistemática y explícita. Los rumores, las presiones, el rol de la jefaturas, la complacencia de sindicato, fueron elementos que entramaron un potente proceso de fragmentación, que, sumado a los vaivenes de los porcentajes del dinero, construyó una especie de sentido de “sálvense quien pueda” —muy acorde a la década de los '90- que se expresó en la toma de la decisión correcta de manera individual.

A partir de este análisis, damos cuenta que el carácter “voluntario”, lejos de expresar una elección, muestra el artificio, la tergiversación de sentidos por el opuesto. El carácter “voluntario” disimula lo obligatorio, lo forzoso, lo inevitable, la coerción encubierta, en definitiva lo “voluntario” oculta el despido constituido como la única alternativa. Hacer de los “retiros negociados” la única alternativa permite redefinirlos

como *despidos en cubierto* (Davolos, 2001). El desmoronamiento de aquella vida que los trabajadores suponían “eterna”, el rol coercitivo de las jefaturas en el día a día del trabajo y el visto bueno del sindicato SUPE, sumado al dinero como factor de coacción, hacen que el margen de elección “voluntaria” quedase drásticamente reducido.

La noción de “voluntario” encierra un doble sentido, mostrando una parte y ocultando la esencia. La esencia se manifiesta en la práctica cotidiana del trabajo, en la presión y el hostigamiento; pero hacia fuera se mantiene y persiste la supuesta elección libre de cada sujeto. Lo “voluntario” demuestra que el ocultamiento de su verdadera esencia no es inerte, pasivo o casual, sino que disimula una intencionalidad política concreta. La pregunta que deberíamos hacernos es, ¿por qué el poder necesitó construir una política que oculte y enmascare los despidos encubiertos?. Por qué en una década signada por la hegemonía de las ideas neoliberales, ¿no se realizaron despidos con sus indemnizaciones sin enmascaramientos?. La respuesta quizás esté en que a pesar de la profunda hegemonía que lograron las políticas neoliberales en Argentina durante la década de los noventa, siguió siendo necesario tergiversar para mantener los niveles de consenso, disimular para evitar el conflicto, impedir que el conflicto tome un carácter colectivo, manteniéndolo así en el plano individual e imposibilitando cualquier posible organización.

En este sentido, la política de retiros “voluntarios” es quizás la mejor metáfora de la Argentina de los noventa y sus privatizaciones: ocultar y disimular la verdadera intencionalidad.

La antesala al despido: los cursos de capacitación

“El trabajador elegía su orientación lo que quería. La empresa durante un año le pagaba el sueldo y el curso de capacitación. Si tenía que no venir a trabajar por que tenía que ir al curso no venía a trabajar...fueron despidos muy, muy entre comillas. (Gerente de Repsol YPF. Sede central. 2006)

Al mismo tiempo que se ponía en marcha la política de despidos “voluntarios”, se implementaba para los trabajadores de YPF los llamados cursos de capacitación. Desde lo que podemos denominar una praxis fetichizada, los cursos suponían una política destinada a la capacitación de trabajadores para la industria petrolera. Una especie de formación del trabajo petrolero para los “ypefeanos”. Al principio no quedaba claro si aquellos trabajadores serían desvinculados o no de la empresa, pero al poco tiempo, la estrategia mostraba su verdadera cara. La capacitación servía para seguir vinculado a la empresa bajo el formato de tercerizado o mismo formarse en otras especialidades para el mercado de trabajo en general.

Los cursos de capacitación duraban aproximadamente un año, y durante este tiempo, el trabajador percibía normalmente su salario y beneficios sociales como si se encontrara en el puesto de trabajo. Sin embargo, como todas las estrategias de racionalización de personal implementadas en casi todas las empresas estatales, y en particular en YPF, los cursos disimularon y ocultaron el verdadero objetivo e intencionalidad:

“Los cursos fueron la estafa más grande que tuvimos. Nos querían capacitar en los famosos cursos para que estuviéramos preparados para el trabajo. Toda una mentira. El curso era para ablandarte, te daban un año y te despedían. (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

“...después nos mandaron a cursos de capacitación. No asistías a los lugares de trabajo, hacías los cursos. Te capacitaban en alguna especialidad que vos querías. Pero eso fue toda una trampa” (Ex trabajador de YPF, Campamento Vespucio, Salta. 2009).

Los relatos anteriores de trabajadores, tanto de Campamento Vespucio como de Comodoro Rivadavia, complejizan el sentido que tuvo la política de racionalización sustentada a través de los cursos. Para los trabajadores que fueron despedidos y los que lograron mantener sus puestos, los cursos fueron *“una estafa”*. Sin embargo esta política se encadena con otras estrategias de despidos, que trastocaron de forma abrupta y radical el devenir del cotidiano del trabajo. La cotidianeidad se transformaba, y lo que los trabajadores supieron constante, seguro y continuo se modificaba erráticamente volviéndose inseguro e impredecible. En este esquema los cursos se sumaron a los cambios de turnos, los traslados constantes y las presiones.

Los cursos fueron una inteligente táctica, destinada a potenciar el proceso de fragmentación del colectivo de trabajo. En un clima *“enrarecido”*, desde la mirada de algunos trabajadores, los cursos imprimieron una erosión sistemática de la cotidianeidad laboral constituida en la experiencia del trabajador y compartida por sus compañeros. Siendo la antesala del despido, esta política de racionalización alejaba de forma definitiva al trabajador del ámbito de trabajo y de sus compañeros imposibilitando un accionar colectivo.

La empresa le daba a elegir a los trabajadores entre diversas especialidades a través de listados otorgados por las jefaturas y afrontaba todos los gastos requeridos. Durante ese período el trabajador recibía su salario igualmente como si estuviera realizando las tareas en la fábrica.

Al igual que en los retiros *“voluntarios”* las jefaturas jugaron un rol central en inducir cursos a los trabajadores y dinamizar esta política.

“Primero hicieron una encuesta y veían cual era el interés de los trabajadores. Los jefes nos trajeron un listado de cursos y teníamos que elegir uno de esa lista. Si no tenías mucha idea nos ponían en computación, de una.”

Pregunta: *“¿Que cursos había?”*

Respuesta: *“Que me acuerde...bueno computación, soldadura especial, ingles y algunos más”*

Pregunta: *“¿Y como se elegían los cursos?”*

Respuesta: *“Algunos han elegido, pero las jefaturas también elegían”* (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata, Pcia. de Buenos Aires. 2004)

El relato anterior da cuenta del entramado perverso de los cursos de capacitación. Resulta burlesco, por ejemplo, que un trabajador que se desempeñó durante décadas en la actividad de perforación para la empresa estatal, manejando cañerías y máquinas de gran porte y peso en medio de un cerro, culmine su carrera en un curso de computación como preludio de su despido.

Esta política de racionalización ejecutada a partir de los cursos violentaba al “ypefeano” como sujeto trabajador. El siguiente relato da cuenta a partir de la ironía la perversidad de los cursos como herramienta de despido:

Pregunta: *“¿En que consistía el curso?”*

Respuesta: *“Te especializaban en algún oficio, soldador, tenista, jugador de golf, al tejo, lo que sea y después claro te echaban...Mientras duraba el curso, vos la única obligación que tenías con la empresa era traer un certificado de estudio, nada más. Ni venir acá, nada, ya estabas fuera. Te pagaban el sueldo un año y medio”.*

Sobre los cursos nunca quedaba claro para los trabajadores cual era objetivo y con que criterio se debían elegir. Por eso fue común que las jefaturas repartieran cursos a los trabajadores de forma azarosa con el objetivo de alejarlos de la cotidianeidad laboral y de sus compañeros. También era moneda corriente que algunos trabajadores durante el año que duraba la especialización, no asistían ni al curso ni a su trabajo, quedándose en sus casas, cobrando el sueldo durante ese año y cayendo en una profunda depresión.

El discurso oficial justificaba la política de los cursos, argumentando que otorgaba a los trabajadores la posibilidad de insertarse nuevamente en el mercado laboral.

“Con toda la crueldad que eso significa se tuvo que despedir gente. Pero dentro de ese esquema el plan de atención de personal durante la privatización fue bastante bueno. Porque a la gente se le dio un curso de un año, que se lo pagó la empresa. La gente primero que fue elegida para dejar la empresa, elegida en función de sus capacidades se los preparó en cursos para que encuentren nuevos trabajos. El criterio cuando era

del estado trabajaba el 40% de la gente, el resto se rascaba el higo. Hay gente que faltaba todo un mes y cobraba un sueldo. ¿Te das cuenta?. No que era del estado y del pueblo argentino". (Gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007)

Sin embargo, este objetivo también constituyó un enmascaramiento de la realidad de los cursos, dado el contexto de profunda desocupación que se vivía en la Argentina. Muchos de los cursos se trataban de oficios que no reflejaban una capacitación situada a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. La capacitación mostró variados y muy heterogéneos cursos, que iban desde "panadería", "computación", "soldadura", "ingles", "pantalonería", y hasta cursos de "aviación". Esta situación dentro de un contexto de profunda desocupación a nivel nacional y en particular en aquellas regiones donde se había desarrollado YPF, hizo de la política de capacitación solo un medio para desvincular aquellos trabajadores seleccionados por las jefaturas que no serían parte de la empresa privatizada.

La política de los cursos, como el resto de las políticas de racionalización, no solo se implementó a trabajadores de línea, sino que también alcanzó a algunos profesionales. Particularmente, para los profesionales los cursos de capacitación fueron vividos con profunda vergüenza entre sus mismos compañeros:

"Tengo compañeros justamente ayer...después de tanto tiempo nos encontramos, que eran envidiables en capacidad, en inventiva y en conocimiento y en capacidad científico técnica y aplicada tecnológicamente. ¿Los mandaron a capacitar?. Nosotros teníamos vergüenza de esos cursos, ¿que nos iban a capacitar?. 15 años trabajando, y toda la historia de los cursos para disolver una empresa. Mandarnos a cursos de capacitación para dar de nuevo oportunidades cuando estábamos gobernados por un presidente que era un ignorante, por un presidente que decía haber leído todas las obras de Sócrates"
(Ex trabajador de YPF, ingeniero en el ex Laboratorio de Florencio Varela. 2006)

El relato anterior es parte de una entrevista que hicimos a un profesional que desempeñaba funciones en el Laboratorio de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, que tenía YPF. Aquella área fue totalmente desmantelada a partir del proceso de privatización y los cursos apuntaron a ese objetivo.

La política de racionalización instrumentada por los cursos estuvo orientada a alejar a los trabajadores, seleccionados por las jefaturas, del día a día del proceso de trabajo, logrando aislarlos durante un año de sus compañeros.

En la misma lógica del resto de las estrategias de racionalización, los cursos trastocaron una experiencia compartida entre los trabajadores imponiendo un acelerado proceso de fragmentación, disimulando el despido encubierto.

“Engaña pichanga”: los emprendimientos

Pregunta: “¿Y los trabajadores hicieron empresas contratistas?”

Respuesta: “¿Sabes que fue eso?, engaña pichanga fue eso. Todo estaba pensado, por que le daban la opción, pero que pasa, ¿con quien tenés que competir?: con empresas multinacionales que estaban esperando para entrar al negocio”. (El perro, ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. Entrevista realizada durante un corte realizado por ex trabajadores a la Refinería, 3 de Noviembre del 2003).

A partir de la profunda racionalización de trabajadores de YPF que se llevó a cabo durante los primeros años de la década de los noventa, con los despidos negociados, las “echadas”, los cursos, comienza a incentivarse desde la empresa y el sindicato la conformación de emprendimientos productivos formados por trabajadores racionalizados. Esta política impulsada desde la empresa, con un particular interés por parte del SUPE, otorgaba una posibilidad a los trabajadores de mantener sus antiguos trabajos pero como personal tercerizado. Bajo este esquema, a los trabajadores que formaran emprendimientos productivos, YPF les otorgaba a través de facilidades, como créditos con baja tasa de interés, la posibilidad de comprar la maquinaria del área o planta que sería tercerizada. Es decir, la empresa les daba a los trabajadores que se organizaran en la conformación de emprendimientos la posibilidad de adquirir aquella maquinaria, propiedad de YPF, para llevar a cabo la metamorfosis de trabajador a emprendedor y bajo esa condición se vendiera el servicio que antes hacían como trabajadores asalariados de YPF.

Los emprendimientos comenzaron a conformarse desde 1992 y la propuesta consistía en el otorgamiento de una licitación de un año y luego participarían en el juego de la libre competencia con otras empresas. Las empresas se conformaron con el dinero de los retiros voluntarios, las indemnizaciones y jubilaciones que los trabajadores cobraron. Estas empresas de los ex trabajadores de YPF, adquirieron distintas formas jurídicas, tales como sociedades anónimas, cooperativas o SRL.

El SUPE tuvo una particular vigilancia sobre estos emprendimientos, interesado en su funcionamiento, asesorándolos en torno a la organización cooperativista y/o manejo de empresa. A tal punto el SUPE se involucró en estos emprendimientos que en los primeros años de los '90 funcionó en el quinto piso del edificio del sindicato de la filial Ensenada-La Plata el Departamento de Emprendimientos en donde los futuros empresarios/ socios podían reunirse utilizando esas instalaciones como oficinas.

Nuestra investigación nos permitió rastrear la conformación de varios emprendimientos en los primeros años de los noventa, los cuales algunos de ellos continúan vendiendo servicios a YPF⁹⁴.

Esta política subvirtió los valores del trabajador que ahora debía conformarse en emprendedor con responsabilidades diferenciadas colisionando dos lógicas opuestas.

De productores a emprendedores

Como todas las políticas de racionalización de personal que se imprimieron en la petrolera estatal, y a pesar de la intención del SUPE, ya sea para acallar las resistencias al proceso privatizador y/o aportar una mínima salida frente a la masiva pérdida del

⁹⁴ Algunos de ellos aún realizan funciones, como el caso de Mediacaña en la Refinería La Plata, encargada del arenado, guinches y las grúas; Petal también en La Plata, realizando tareas de muestreos, control de calidad, y mantenimiento; Copertei, dedicada a la reparación de bombas de achique, limpieza de hornos, arreglos de válvulas y tornería; Nepea, conformada con todo el personal del área de lubricantes, encargados de la producción de grasas y parafinas; GLC encargada de la producción del coke; Tisico, conformada con los trabajadores que se desempeñaban como instrumentalistas; Transporte Privado, era el área de transporte de YPF estatal, Naviera Sur, buques, etc. En Comodoro Rivadavia, a partir de la contrastación de nuestra investigación y la de Dolores Domínguez (2009) podemos identificar los siguientes emprendimientos: Metrapet dedicada a la reparación de transporte; Cañadón grande, mantenimiento eléctrico y mecánico; Montajes Industriales, instalaciones de superficie; Talleres Integrales Patagónicos, metalúrgica; Serco, cementación; Ugasa, prospecciones; Planta de Pre Moldeado; Impresos Gráficos del Sud; Empresa Marítima, etc.

empleo, la política de conformación de emprendimientos formaron parte de un placebo para los trabajadores. La posibilidad de dejar de ser trabajador y convertirse de la noche a la mañana en emprendedor motorizó variadas fantasías entre los trabajadores. Dejar la vida de trabajador asalariado con relación de dependencia y convertirse en dueños emprendedores dinamizó la ilusión de ascenso social, en un contexto donde el emprendedorismo se alzaba como valor social y el ser trabajador como una estigmatización. De hecho, la noción misma de emprendimiento encerraba la invitación a la independencia del trabajo asalariado, una emancipación de la relación de dependencia con la empresa.

Dentro de esta lógica que subvierte valores y transfiere responsabilidades, el trabajador debía convertirse en un “emprendedor” reconociendo que la pérdida del trabajo se constituía en una oportunidad para desarrollarse, desde su saber y capacidad individual, encontrando nuevas formas de autosustentarse y por supuesto ello debía hacerse de manera rápida y exitosa. Pareciera entonces que la condición de posibilidad para perdurar en el mundo del trabajo y por lo tanto huir de la categoría de “desempleado”, era cumpliendo con esa normativa que dependía casi exclusivamente de la capacidad de los individuos de emprender la propia vida. En tal sentido Nikolas Rose reflexiona acerca de las nuevas racionalidades y técnicas de gobierno que ha denominado “liberales avanzadas” en tanto promueven una gestión de gobierno a partir de las elecciones realizadas por actores singulares y autónomos, en el contexto del compromiso particular con sus familias y comunidades. Sin duda se repite lo mismo en el intento de regenerar las economías locales, según el autor “el declive económico ha de ser superado a través de una serie de dispositivos que fomenten la acción de individuos emprendedores con habilidades, flexibilidad y aspiraciones de autopromoción” (2007: p. 129)

La noción de emprendedor se construyó como el sentido opuesto del trabajo asalariado con relación de dependencia, en donde a diferencia de este último, el socio emprendedor agenciaría sus tiempos y objetivos, se convertiría en su propio jefe y se organizaría de acuerdo a sus intereses. Convertirse en “emprendedor”, invitaba a la autonomía y la independencia:

“Nos decían que hagamos emprendimientos con otros compañeros. De hecho nos dieron cursos de cooperativismo. Te decían que tenía que ser SRL o S.A. Después que te dejaban sin trabajo te quedaba el emprendimiento. Era una buena idea al principio, dejabas de ser empleado y eras dueño, te manejabas vos mismo. Pero hay que reconocer que nos peleamos entre todos, no sabíamos nada de empresa. (Ex trabajador de YPF. Durante los años '90 conformó un emprendimiento al que no le renovaron el contrato. Comodoro Rivadavia, Chubut. 2007)

Este último relato expresa la complejidad de la política de conformación de emprendimientos para los trabajadores de YPF. En primer lugar da cuenta de los sentidos puestos en juego en la conversión de trabajador productor a emprendedor o “dueño”. La independencia del trabajo asalariado se ve reflejada en la noción de “manejarse uno mismo”, de “dejar de ser empleado”. Pero por otro lado, se expresa el conflicto de esa conversión; una transformación que implicó la puesta en juego de saberes vinculados al gerenciamiento empresario. En este sentido, hubo un punto de colisión entre dos lógicas distintas: por un lado, el trabajo asalariado y de relación de dependencia y, por el otro, la lógica del emprendedor.

“Yo fui fundador de la cooperativa de transporte SATAP⁹⁵”

Pregunta: *“¿Que significa SATAP?”*

Respuesta: *“Servicio Alternativo de Transporte. Cuando me retiré...cuando nos echaron de YPF nos pusimos a pensar que emprendimiento podíamos hacer para poder generar un recurso. Entonces ahí armamos la cooperativa SATAP. Yo compré la Trafic, al vehículo le pusimos asientos para llevar pasajeros. Pero con el tiempo abandoné la cooperativa...por que no había una disciplina para organizarnos. Era la ley del más fuerte, cada uno hacía lo que quería. Por ejemplo, yo venía despacio y había un pasajero en la esquina y el otro venía con otra camioneta, me pasaba por arriba y te alzaba el pasajero. Por eso me fui. (Ex trabajador de YPF. Ex socio del emprendimiento SATAP, Campamento Vespucio, Salta. 2009)*

⁹⁵ SATAP es una empresa de transporte que se conforma a partir de la privatización de YPF. En un primer momento, trabajaba con agentes de YPF realizando el recorrido Mosconi-Vespucio. En la actualidad trabajan como una empresa de transporte para todo tipo de pasajero.

Los saberes necesarios para cada una de las lógicas en tensión implican aprendizajes distintos. Los trabajadores “ypefeanos” experimentados en la lógica del trabajo, producto de años de trabajar bajo una relación salarial y de dependencia, colisionaron frente a un nuevo desafío, al que no estaban preparados y ni siquiera se construyeron los andamiajes necesarios para enfrentar la nueva situación. Este punto de colisión de dos lógicas, entre un aprendizaje de décadas frente a un desconocimiento del nuevo estatus, llevó a la mayoría de los emprendimientos a rupturas entre los socios o en el peor de los casos a un naufragio seguro del emprendimiento.

Colisión entre dos lógicas

Las contradicciones a partir de la conformación de los emprendimientos constituyeron la consecuencia casi obligada de la colisión de dos lógicas opuestas: los trabajadores como productores y los emprendedores:

“Muchos trabajadores eran buenos en sus trabajos, tanto electricistas, soldadores. Pero eran buenos de forma individual. Cuando se juntaron se armaron cada zafarrancho que no sabes. Se pelearon todos. El principal problema era que no tenían visión empresarial”. (Trabajador de YPF, operador de consola. Refinería La Plata, Buenos Aires. 2004)

El fracaso de varios de los emprendimientos estuvo vinculado no solo al desconocimiento de los trabajadores de los saberes empresarios, sino a la colisión entre la lógica de trabajo aprehendida e interiorizada en años de práctica, en donde la empresa resolvía prácticamente todas las necesidades y la lógica del emprendedor, completamente nueva y desconocida para el “ypefeano”, en donde cada uno debía ser su propio agenciador. El anterior relato demarca esa colisión de dos lógicas, el trabajador y el emprendedor, y los saberes aprendidos puestos en juego que cada lógica requiere.

En este sentido y acorde al individualismo de la época, la culpabilización del fracaso de los emprendimientos se llevó al plano individual, responsabilizando a los trabajadores de no estar “capacitados” para lograr la competitividad de los proyectos. Permeados por

esta perspectiva, el actual SUPeH explica el fracaso de la mayoría de los emprendimientos bajo este enunciado:

...el SUPE en su momento tuvo que ponerse al frente de esos emprendimientos. ¿Por que? Yo hoy te pongo al mando de una empresa hoy y no vas a saber que hacer. Vas a saber un montón de técnicas de cosas, pero llevar adelante recursos humanos llevar adelante la contratación, llevar adelante lo subcontratación, salir a licitar...por ahí esas cuestiones no la tenes, entonces te vas a encontrar en medio del desierto más o menos. En ese momento gente que era compañera mía paso a ser presidente de un emprendimiento. De ser compresorista, que se yo, pasó a ser presidente de la cooperativa 18 de febrero. Entonces, que ese tipo que estaba mirando niveles, manejando valvulitas, tocando elementos para manejar el compresor, pasó a hacer papeles, licitar, comprar vehículos, manejar gente. Entonces a algunos se los llevo la ola, otros pudieron sacar la cabeza y respirar...pero a los otros lo tiro a la mierda. Ahí te encontraste con situaciones personales. Pero en ese punto que ¿podía hacer el SUPE?, apoyó lo más que pudo, después fue problema de cada uno. Muchos no supieron llevar adelante la empresa". (Dirigente del SUPeH, Filial Ensenada. 2009)

"Los emprendimientos fueron la forma de recuperar el material humano". "Muchos quebraron por culpa de los trabajadores que se quedaron con la plata en el bolsillo y no la reinvirtieron...Lo de la flota es una lucha para mantenerla, hay mucha competencia". (Dirigente de SUPeH Federación. 2006).

El fracaso del emprendimiento queda así transferido a los trabajadores bajo el fundamento de su "incapacidad" de adaptarse a la nueva situación. El discurso neoliberal resituó a la política de racionalización de YPF como una oportunidad para los trabajadores para organizarse en emprendimientos, solo interferida por las malas decisiones individuales. El discurso de las privatizaciones estuvo cargado de este sentido de la transferencia de responsabilidad a los trabajadores. Bajo esta perspectiva, los fracasos de los emprendimientos se debieron a la incapacidad de los trabajadores de agenciar el dinero de los retiros "voluntarios" o en síntesis, al no aprovechamiento de la "oportunidad" que la desocupación les brindó.

A la colisión de lógicas en el fracaso de los emprendimientos, en donde las políticas de Estado dejaron a su propio destino a los trabajadores sin una planificación sistematizada que funcionara de andamiaje frente a la pérdida del trabajo, se agrega la perversión del sistema de licitaciones. La licitación se les otorgaba a los emprendimientos por un año, una vez transcurrido el tiempo pactado, debían competir con otras empresas:

“Lo que pasa que eso fue una trampa, porque después que se destruyó YPF las otras empresas, las multinacionales vinieron y si usted tenía una cooperativa no te daban el contrato”. (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata, Buenos Aires. 2006).

En este sentido, se evidenció el perverso engaño de la política de emprendimientos. Una vez pasado el año de licitación que YPF les daba a los emprendimientos, debieron competir con empresas mejor preparadas, más competitivas, más eficientes y con un equipamiento de tecnología que los emprendimientos carecían, ya que en la mayoría de las veces habían adquirido la maquinaria obsoleta de YPF. En cada negociación, los grupos económicos con larga trayectoria en el negocio petrolero y experiencia, fueron ganando las licitaciones y cada uno de los trabajadores, dueños de los emprendimientos, fueron colisionando con la realidad de una nueva pérdida: la licitación.

Según la actual conducción del SUPeH filial Comodoro Rivadavia, de más de 50 emprendimientos que se conformaron en el proceso de privatización, solo han sobrevivido unos 18 en la región patagónica. Y de más de 60 en la Refinería La Plata, solo quedan unos 28 emprendimientos. Aproximadamente el 70 % de los emprendimientos fracasaron en el proceso. Actualmente, el sindicato SUPeH juega un rol central en dar continuidad a los emprendimientos que sobrevivieron, intercediendo en las licitaciones para que éstos no pierdan ante otras empresas.

Los emprendimientos se constituyeron como un placebo para los trabajadores, posibilitando, frente a la pérdida del trabajo, una salida como emprendedores. La recuperación del trabajo, ahora como emprendedores, evidenciaba la fragilidad del nuevo estatus en cada licitación en donde se debía competir en clara desventaja con históricas empresas del rubro. La política de emprendimiento anudó de esta forma sentidos opuestos, presentándose como una vía de ascenso social, condensado en la figura de “emprender”, pero que en muchos casos sólo fue una política de

racionalización. Esta política, “emprender” para luego desprender, recuperar el trabajo bajo otro formato para luego enfrentar una nueva pérdida, se encadena con las demás políticas de racionalización de trabajadores de YPF, aportando a la desestructuración del colectivo de trabajo.

Las políticas de racionalización de trabajadores conformaron un rompecabezas cuyos fragmentos se compusieron de las distintas estrategias tendientes a desvincular de la empresa a la mayor parte de los trabajadores “ypfeanos”. Asimismo, las variadas políticas de racionalización materializadas en lo que se denominó la “Gran Echada” o “Huelga de la Traición”, los “retiros voluntarios”, los cursos de capacitación y los emprendimientos, imprimieron una desarticulación del colectivo de trabajo, los cuales vieron desaparecer su propia realidad que pensaron inalterable. Frente a este proceso de reestructuración, los fracasos de los trabajadores se circunscribieron al plano individual, realizando una transferencia de responsabilidades sobre la base de aquellos que no tomaron las decisiones correctas. El dinero como indemnización, fue un elemento desmovilizador frente al repiqueteo constante de toda una sociedad que juzgaba a los trabajadores de YPF, y del Estado en general, por haber pensado solo en el dinero en el momento de la racionalización, deslegitimando todo derecho a réplica.

Frente a estas políticas de racionalización, la pregunta que nos surge es ¿por qué se tornó necesario elaborar estrategias que ocultasen los intereses de la corporación empresaria?; ¿por qué se hizo énfasis en elaborar una estrategia fetichizada por parte de las *prácticas corporativas empresarias*? Quizás la respuesta esté en pensar estas estrategias de racionalización como una metáfora clara de la praxis fetichizada del capitalismo. En este sentido recuperamos los aportes del marxismo tanto de Gramsci como de la figura de Karel Kosic, los cuales nos otorgan claras pistas para entender los claroscuros de verdades y engaños tejidos en el capitalismo. El conjunto de fenómenos que conforman el ambiente cotidiano, la atmósfera del día a día, el “*sentido común*”, penetran con su inmediatez y regularidad en los sujetos, dando forma al mundo de la pseudoconcreción (Kosic, 1967). Ambos autores coinciden que el mundo regido por la praxis fetichizadas solo es capaz de desnaturalizarse a partir de una actitud crítica, un acto político, una “*filosofía de la praxis*”.

En este sentido, y a pesar de las múltiples fracturas en el colectivo de trabajadores “ypefeños”, las cuales potenciaron la tensión y el conflicto, surgieron prácticas de resistencia que se opusieron a las políticas privatistas y a la hegemonía neoliberal, deviniendo en organización colectiva.

Capítulo VI

DE EXPERIENCIAS FRAGMENTADAS A LA ORGANIZACIÓN COLECTIVA

El proceso de privatización inaugurado en 1989 impuso una nueva realidad en las experiencias de los “ypefeños”, transitando un proceso de fragmentación y erosión del modelo identificatorio amparado en la *comunidad de fábrica*. En este contexto, los lazos sociales de los trabajadores de YPF se reconfiguraron a partir de la rápida degradación del orden estatal desarticulando el sentido de comunidad entre los “ypefeños”. Comenzaron a aflorar situaciones de tensión, fragmentación que potenciaron el conflicto a raíz de la nueva situación.

La homogeneización, sintetizada en los intereses de la empresa, que una vez supo enlazar a todos los trabajadores detrás de valores del interés nacional, del industrialismo del estatismo, se dejaban de lado por una nueva racionalidad recreada a partir de la inmediatez de un contexto cambiante, en donde se promovió la acción individualista de sujetos emprendedores con habilidades y aspiraciones disímiles.

Al mismo tiempo, el acontecimiento de la privatización no solo recreaba un escenario en donde se desmoronaban los cimientos de la *comunidad de fábrica*, sino que habilitó, al menos al comienzo del proceso, una cierta “revancha” de aquellos que no pertenecían a YPF, quienes veían con buenos ojos la desarticulación progresiva de aquel mundo social históricamente negado.

Sin embargo y a pesar de las tensiones y fracturas durante la década de los '90, se constituyeron experiencias colectivas de resistencia que pugnaban por los derechos vulnerados de los trabajadores. Estas prácticas de resistencia se consolidaron por fuera del ámbito gremial del SUPE y se dinamizaron a partir de la pertenencia a la empresa y la autoadscripción “ypefeña”.

Erosión, conflicto e individualismo: ¿el fin de la *comunidad de fábrica*?

La nueva realidad social de los trabajadores de YPF daba cuenta de un desdibujamiento de todas las políticas totalizadoras de la empresa, tanto en el espacio del trabajo como en la esfera de la reproducción. Los barrios creados y mantenidos por YPF fueron traspasados a la órbita municipal. Las casas en su momento otorgadas por YPF fueron compradas a partir del dinero de las indemnizaciones. Los clubes, cerraban sus puertas o eran rescatados por la municipalidad como el caso del Club Huergo en Comodoro Rivadavia. En un contexto de racionalización y de incertidumbre, se impuso en los trabajadores un "sálvese quien pueda y cómo pueda".

La pérdida se situó en el centro de las experiencias de los trabajadores de YPF. La pérdida no solo fue entendida como la pérdida del trabajo, sino también como la pérdida de los mecanismos de integración subordinada que eran dinamizados por las políticas empresarias. Así, se consolidó la desintegración de un orden sociolaboral que otorgaba sentido a los sujetos inmersos en él, dinamizándose la fractura de las experiencias colectivas y la recurrencia de experiencias inmediatas e individuales.

De esta manera, se asestaba un golpe certero al orden de la *comunidad de fábrica* y a todo aquello que representaba. De esta forma, se establecieron múltiples fracturas en el colectivo de trabajo "ypefeano" como consecuencia del proceso de privatización, entre aquellos trabajadores que eran despedidos y los que lograban mantener sus empleos, y entre aquellos que se convertían en empresarios emprendedores de un día para otro y los que no lograron sobrellevar la pérdida.

Los que "quedaron afuera" y los que "quedaron adentro"

El desmoronamiento de las experiencias inmersas en la *comunidad de fábrica* imprimió múltiples fracturas, las cuales adquirieron distintas dimensiones. La fractura más evidente se dio entre los que fueron racionalizados por las distintas políticas empresarias y los que siguieron manteniendo sus empleos. Desde la perspectiva de los trabajadores se dividen entre los que "quedaron afuera" y los que "quedaron adentro" de la empresa. Los que "quedaron afuera" a partir de las políticas de racionalización, han construido una visión negativa sobre los que se "quedaron adentro". La idea que han

quedado los peores trabajando forma parte de las percepciones de los que fueron racionalizados por las políticas empresarias:

"Y fue también una zaranda con agujeros grandes porque acá nos conocemos todos. Sabemos que no quedó lo mejor, ni quedó lo peor tampoco. No es que han echado a los peores y quedaron los mejores. Han echado en muchos casos a los mejores tipos y quedaron cualquiera. Los que quedaron adentro son los peorcitos" (Ex trabajador de YPF, despedido en "La Gran Echada", Refinería La Plata. 2003)

A partir de la racionalización comenzaron a tejerse representaciones negativas sobre los que "quedaron adentro", fundamentando que se "despidieron a los mejores" y "quedó lo peor". Estas nociones, entre aquellos que durante años habían compartido la experiencia de ser trabajador de YPF, abría el camino a una fractura insalvable a partir de las acusaciones de "transar" o "vender compañeros para quedarse". Estas nociones se condensaron en la figura del "entreguista":

"...Y quedaron algunos entreguistas y chupamedias. Muchos de los que se quedaron no creo que puedan dormir tranquilos, por que si yo vendiera compañeros seguramente no dormiría tranquilo. Marcaban con el dedo a los compañeros que tenían que irse" (Ex trabajador de YPF, despedido en "La Gran Echada", Refinería La Plata. 2003)

Estas interpretaciones negativas sobre los que mantuvieron su trabajo pese a la privatización, atadas a nociones como los "peores", "los entreguistas", "chupamedias", "los que vendieron compañeros" o "transaron", dan sustento a un relato, en donde, por un lado, se demarca una profunda fractura del colectivo de trabajo "ypefeano", y por el otro, se reconstruye una nueva identificación a partir de la experiencia de la racionalización. Es decir, sobre la base de la experiencia de la pérdida traumática del trabajo y de todas las significaciones que conformaba en particular el trabajo en YPF, se reconstruye un relato sobre el despido desde una explicación positiva. Aquella gran mayoría de trabajadores que "quedaron afuera" reconstruyeron una relato en donde se situaron en un rol de dignidad al no haber vendido compañeros para mantener sus puestos y además valorizan un lugar de espertez en relación a los que "quedaron adentro".

En cierto sentido, estas explicaciones que configuran un relato de dignidad frente a la experiencia de la pérdida, y se oponen los trabajadores que mantuvieron sus trabajos, se tornan comprensibles en un contexto que sitúa a los trabajadores despedidos en un lugar completamente estigmatizante:

Asimismo, las estigmatizaciones no fueron (y son) sólo propiedad de los trabajadores que perdieron sus trabajos, sino que las percepciones negativas conforman un feedback entre los que “*quedaron afuera*” y los que “*quedaron adentro*”. De esta forma, se reproduce entre los que siguieron manteniendo sus trabajos una estigmatización sobre los que fueron racionalizados:

“...cuando se privatiza, se vende, echaron un montón de gente, quedó...que te digo que echaron un montón de gente bastante bien justificada, algunas no, pero la mayoría si”.

Pregunta: *“¿En que sentido fueron justificados los despidos?”*

Respuesta: *“Eran todos vagos!... era una vagancia terrible. No venían nunca a laburar y se empezaron a preocupar cuando les llegó el telegrama”.* (Actual trabajador de YPF de la Refinería La Plata. Desempeña funciones desde la década de los '80. 2004)

El relato anterior expresa la visión de gran parte de los trabajadores que provienen de la época estatal y no fueron alcanzados por el proceso de racionalización. Si bien, esta perspectiva da cuenta de las estigmatizaciones que realizan los trabajadores que “*quedaron adentro*”, expresa también las huellas de la hegemonía neoliberal en las representaciones de los trabajadores que no fueron racionalizados. Durante los años '90 se consolidaron distintas estigmatizaciones que deslegitimaron a los trabajadores del estado, sintetizadas con términos alucivos a la “*vagancia*”, la incompetencia, etc. Estas nociones se convirtieron en potentes herramientas de legitimación de las políticas privatistas. En un contexto de erosión y fractura del colectivo de trabajo y frente a la posible experiencia de la desocupación, estas nociones permearon en los mismos trabajadores, elaborando una justificación de su continuidad en la empresa.

El sentido de la “*vagancia*”, construido hacia los trabajadores estatales, se inscribe en un proceso general de construcción de consenso social en relación con las políticas de privatización. El discurso de la necesidad de las privatizaciones ya había sido instalado

en la sociedad desde los años setenta, y fue durante los noventa que tomó mayor impulso contando con un alto consenso en la sociedad. El deterioro de las empresas estatales, en parte consecuencia de las políticas aplicadas desde mediados de los '70 y los '80, fueron sin dudas elementos significativos en la arquitectura de ese consenso.

Lo concreto es que, los que "quedaron afuera" y los que "quedaron adentro", evidenciaron la primera gran fractura del colectivo de trabajo "ypefeano". Esta fractura se potenció en aquellos lugares donde se desarrolló YPF, siendo que en general se trataba de ciudades donde era fácil conocerse entre los trabajadores de YPF. Es decir, estas tensiones se potenciaron en aquellas ciudades "pequeñas", en donde a diferencia de las grandes urbes, el conoese todos, más en una misma empresa, da sentido a la frase "pueblo chico infierno grande".

Pregunta: "¿Cómo quedó la relación de los que quedaron afuera?"

Respuesta: "Mala, malísima. Malísima, no por nosotros sino por la bronca de ellos. Nosotros no tuvimos la culpa. Pero bueno... Hay tipos que no te saludan..."

Pregunta: "¿Por qué no te saludan?"

Respuesta: "Quedaron dolidos, quedaron sin laburo y quedaron dolidos... Parece nuestra culpa que se hayan quedado sin laburo. Encima a los que le fue mal, peor todavía... te ven a vos, que vos seguiste laburando, seguiste manteniendo el laburo, más o menos creciste un poquito y dicen este "hijo de puta". ¿Me entendés?. Cada vez que te los cruzas te miran con mala cara o dicen algo por lo bajo. Y date cuenta que acá es fácil encontrarse seguido" (Trabajador de YPF Repsol: Desempeña funciones desde la etapa estatal. Comodoro Rivadavia, Chubut. 2007).

"Hay gente que... del tiempo de nosotros que sigue laburando. Lo que pasa cuando te cruzan por la calle, no se cual es el motivo por el cual agachan la cabeza, si ellos a mi no me hicieron nada, y yo a ellos tampoco. Ni ellos me deben ni yo les debo. Entonces no se cual es el motivo, por ahí agachan la cabeza quizás de vergüenza, o no se. Que yo haya tenido un cambio de palabras con ellos eso es otra cosa. Ellos sabían muy bien a qué se atenían cuando se quedaron, están ganando muy bien, pero la pasas mal." (Ex trabajador de YPF, Ensenada. 2003)

La división entre los que “*quedaron afuera*” y los que “*quedaron adentro*” se hizo presente en cada encuentro ocasional que sucedía fuera de la fábrica. Saludos negados entre los que supieron saludarse todos los días, reclamos y riñas entre quienes hace no mucho formaban parte de una misma comunidad.

Al mismo tiempo, se reconstruye desde aquellos que pudieron continuar con sus trabajos, una memoria relacionada con la resistencia contra las presiones que ejercían las políticas racionalizadoras. En este sentido, “*los que quedaron adentro*” elaboran un relato sobre ellos mismos vinculado a la decisión individual de “bancarse” las presiones de las jefaturas que los obligaba a firmar el retiro. Siendo que todos eran factibles de ser racionalizados, la construcción del relato enlaza una decisión personal y la soledad de “bancarse” los constantes hostigamientos en la cotidianeidad del trabajo. Así lo expresa un actual trabajador de YPF de la Refinería La Plata en una entrevista: “*si te la bancabas no te echaban*”. De esta manera, esta explicación alternativa que realizan algunos trabajadores que mantuvieron sus empleos, reafirma una práctica que se situó en el plano de la decisión individual.

Esta primera fractura se hizo carne desde el comienzo de las políticas racionalizadoras, instaurando una profunda grieta en el medio del colectivo de trabajo. Sin embargo, esta no fue la única fractura consecuencia de las políticas privatistas.

El nuevo patrón, mi ex compañero

Otra dimensión del quiebre del colectivo de trabajo “*ypefeano*”, se articuló a partir de las políticas de emprendimientos incentivadas desde la empresa y el sindicato. En este sentido, se generó una diferenciación entre los trabajadores que durante años habían sido compañeros dentro de la empresa, a partir de la conversión de algunos en emprendedores. De la noche a la mañana, independientemente del futuro de cada emprendimiento, algunos trabajadores dejaron su relación de asalariados con YPF y se convirtieron en “emprendedores/empresarios”, mientras que otros, hasta hace poco compañeros, se reconvertían en sus empleados. De esta forma, se aceleraron los procesos del desmoronamiento de la “*comunidad de fábrica*”, fracturando el colectivo de trabajadores entre aquellos que se convertían en los “nuevos”empresarios y sus “nuevos empleados”.

A través del relato de los trabajadores, podemos observar la peculiaridad de esta tensión que produjo a partir del surgimiento de los “nuevos empresarios”. El siguiente fragmento de entrevista detalla una sugestiva anécdota que grafica fielmente esta tensión. Esta entrevista fue realizada a un joven trabajador operario de uno de los emprendimientos que sobrevivieron y venden sus servicios en la actualidad a YPF Repsol. Habiendo ingresado a trabajar luego del 2003, esta anécdota del operador, nos brinda un panorama que grafica la compleja relación entre trabajadores que fueron en algún momento compañeros en la misma empresa:

“Yo estaba con uno de los socios [haciendo referencia a uno de los dueños accionistas de un emprendimiento que vende servicios a Repsol] y en el pasillo se encuentra con un ex compañero, un tipo del laboratorio de lubricantes. Se cruzan y el socio le dice: ‘che boludo, como andas, tanto tiempo, eh como andas’; el otro le dice: ‘si yo estoy acá, todo bien’...bla, bla, bla... ‘che ustedes se juntan a comer’ le dice el socio al chabón. Yo mientras tanto estaba callado mirando todo. Le responde: ‘Si, si’; ‘¿Con quien?’ le dice el socio; ‘Y, con el negro y otros actuales y ex empleados’. El socio le dice: ‘Che, invítenme!’. Y el otro le contesta: ‘Y lo que pasa que vos sabes como es el tema, con ustedes hay mucha bronca’. Le dice el socio: ‘yo también me quedé sin laburo en la privatización...A mí también me metieron un bolero en el culo’. Y el otro le dice: ‘si loco, pero vos tenés una contratista, un emprendimiento, con doscientas lucas de contrato y hay gente manejando un taxi o tratando de sobrevivir con un kiosco’. Cuando terminó la charla, que nos íbamos con la camioneta de vuelta, yo le pregunto: ‘¿tanta bronca hay?’. Y me dice: ‘lo que pasa que estos boludos no entienden, se creen que nosotros teníamos poder para hacer algo. El paso de lo estatal a lo privado, nosotros no pudimos hacer nada y cada uno hizo lo que pudo...todos quedamos en la calle y cada uno hizo lo que pudo’. Yo ahí la corté por que es mi empleador, pero pensaba si yo hubiese vivido la privatización cortaba la destilería y no salía ni entraba nadie hasta que quedemos todos” (Actual trabajador de un emprendimiento que vende sus servicios a YPF Repsol en la Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires. 2006).

La anécdota relatada por un joven operador del emprendimiento Petal⁹⁶ que brinda servicios a YPF Repsol en la Refinería La Plata, expresa la conflictiva relación entre sujetos que en algún momento fueron parte del colectivo de trabajo “yepfeano”. La “bronca” de aquellos que les fue mal y de otros pocos que pudieron progresar en un contexto hostil de la Argentina de los ‘90, da cuenta en gran parte del desenlace que tuvieron muchos trabajadores luego de la privatización. Sin embargo, en esta anécdota puntual se evidencian extremos de la consecuencia de la privatización en los trabajadores: por un lado, aquellos que han perdido sus empleos y les ha ido mal, y por el otro, algunos pocos que han podido formar un emprendimiento y han sobrevivido, conformando una poderosa empresa del rubro petrolero como lo es hoy Petal.

Asimismo, la expresión “...*hay gente manejando un taxi o tratando de sobrevivir con un kiosco...*” expresa otra tensión que se dio en todos los lugares donde YPF se desarrolló: el aumento del cuentapropismo. Durante todo el proceso privatizador hubo una explosión de actividades cuentapropistas, producto de las altas indemnizaciones de los despidos “negociados”. Es así que se generó una situación caótica y una saturación de las actividades llevadas a cabo por los “yepfeanos” que no pudieron ser absorbidas por el mercado de trabajo cada vez más restringido producto de las altas tasas de desocupación. Así lo expresaba el Secretario General del SUPE filial Comodoro Rivadavia, en un diario local:

“No es ningún negocio vender las áreas de YPF...Ya hay 500 trabajadores menos, dentro de poco la otrora capital nacional del petróleo va a tener casi la misma cantidad de kioscos, remises y camiones que habitantes”. (Diario Crónica de Comodoro Rivadavia, 6 de junio de 1991. Relato de Mario Días, secretario general del Supe, filial Comodoro Rivadavia).

En el momento del proceso de privatización de la petrolera estatal, las ciudades donde se encontraba YPF sufrieron directamente el impacto sin mediación. Según entrevistas y a datos de fuentes secundarias (periódicos de la zona, relatos de dirigentes del sindicato

⁹⁶ Petal es un emprendimiento conformado luego de la privatización de YPF por ex trabajadores de la empresa estatal, fundamentalmente profesionales que se desempeñaban en el laboratorio de Florencio Varela. Brinda actualmente en la Refinería La Plata de YPF Repsol los servicios de muestreos, control de calidad, y mantenimiento.

relevados en documentos) en la Administración Norte entre 1990 y 1997 se contabilizaban aproximadamente la baja de 3.500 trabajadores, mientras que en la región patagónica, que incluye a Comodoro Rivadavia y Santa Cruz, contabilizamos aproximadamente 5.200 trabajadores. A estos números se suma la caída de la actividad petrolera, y en consecuencia, una rápida desaceleración de toda la actividad comercial de ambos territorios. La desocupación subió a tasas superiores que en el resto del país, el caos generado por el aumento explosivo de las actividades cuentapropistas de los "ypefeños" que cobraron los retiros y el desmantelamiento de gran parte de la actividad económica de las localidades que existían gracias al consumo de los petroleros, generó una situación crítica y caótica, que no sólo trastocó la realidad de los "ypefeños" sino también de ciudades enteras.

Esta situación también potenció la antigua disputa entre los "ypefeños" y el resto de la comunidad local en cada territorio.

"Ypefeños" y la comunidad local: la vieja segregación se exagera

Frente a este panorama caótico y conflictivo que se vivía en las ciudades que eran alcanzadas por el proceso privatizador de la petrolera estatal, y las distintas fracturas del colectivo de trabajo, se potenció una histórica segregación entre los "ypefeños" y las comunidades locales que no trabajaban en YPF. Esa división de un *nosotros* partícipe de un "proyecto nacional", el cual percibió salarios altos y una serie de servicios sociales que garantizaron una situación de bienestar y contención, se contrapuso a ese *otro* que no gozaba de los beneficios de la pertenencia a YPF. Esta histórica tensión se potenció en el proceso privatizador, adquiriendo formas particulares. En ciudades como Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut, La Plata en Buenos Aires y General Mosconi en Salta se iban produciendo prácticas de resistencia por parte de los trabajadores de YPF que no fueron apoyadas por la comunidad local:

"Resistencia hubo. Hicimos marchas, pero la gente no nos apoyó, no nos daba pelota. Comodoro le dio la espalada a este tema. Comodoro siempre estuvo dividido por lo que era el trabajador de YPF... Mucha gente, me imagino, esa que nos llamaba las viudas de Mosconi, dijeron: 'Por fin estos hijos de puta dejaron de tener', viste. El gremio no

ayudó tampoco⁹⁷. *Tampoco ayudó a la gente para saber qué hacer con la plata [de las indemnizaciones]. Todo el mundo compro autos, abrieron kioscos y otros se fueron de Comodoro. Después tuvieron que volver.*” (Dirigente de SUPeH, filial Comodoro Rivadavia. 2007).

La vieja segregación entre los que trabajaban en YPF y el resto de la comunidad revelaba en el momento de la privatización su costado más crudo frente a las acciones desesperadas de los “ypeseanos” a partir de la pérdida del trabajo. La indiferencia del resto de la comunidad en todas aquellas acciones que llevaron a cabo los “ypeseanos” ante los despidos masivos constituyeron las primeras reacciones de aquellos que no pertenecieron a YPF.

Este proceso se desarrolló en un contexto en donde las visiones neoliberales se hacían extensivas y la impugnación a las políticas del Estado empresario abonaba la idea de un conjunto de instituciones burocráticas costosas, ineficientes y una profunda estigmatización del trabajador estatal. El contexto robusteció la histórica fragmentación entre “ypeseanos” y comunidad local exacerbando, en la memoria de aquellos que no pertenecieron a la empresa, aquella segregación que determinó dos mundos sociales separados por la pertenencia a la empresa.

Al mismo tiempo, esta histórica tensión de un *nosotros* y un *otro*, tomó mayor dinamismo a partir de la articulación con construcciones ideológicas que proyectaron la lógica del mercado (la competencia, la eficiencia, etc.) como la lógica *natural* que debía regir la dinámica social. En este sentido, se reponía constantemente por parte de la comunidad local el argumento que “*los trabajadores se quejan pero en su momento cobraron un monto importante de dinero que luego no supieron invertir adecuadamente*”. Esta arquitectura de sentidos redundó en la indiferencia de muchos sectores que no apoyaron las movilizaciones llevadas a cabo por los trabajadores de YPF. Estas movilizaciones que llevaron adelante los “ypeseanos” en los distintos territorios donde la privatización producía su embate, las hacían en un principio en una completa soledad.

⁹⁷ La filial Comodoro Rivadavia del SUPE era conducida en el momento de la privatización por Mario Días, de la lista azul, opositora a la conducción de la Federación del SUPE que era la lista celeste.

Durante el proceso de privatización, los ex trabajadores de YPF que iban viviendo la realidad de la desocupación, comenzaban a realizar manifestaciones de lucha contra las políticas privatistas. El 17 de septiembre de 1991, los despedidos por la llamada "Huelga de la Traición" en Comodoro Rivadavia, junto con la filial del SUPE, convocan a un corte de la ruta 3. Pese a la dramática situación de despidos y al mensaje de los "ypfeanos", tratando de involucrar a la comunidad comodorenses, la convocatoria no obtiene ninguna repercusión fuera de los trabajadores:

"La comunidad no nos acompañó, y apoyó la llegada de los privados. Yo creo que muchos han disfrutado que nos sacaran nuestra empresa, lo estaban esperando. Nos llamaban las viudas de Mosconi. A todas las marchas que hicimos nunca vinieron. La cámara de comercio que vivió de las vacas gordas de YPF jamás nos apoyó" (Ex trabajador de YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

La convocatoria del corte de la ruta 3 de Comodoro Rivadavia, como expresión de los últimos intentos de los "ypfeanos" por recuperar sus trabajos, no logra involucrar a la población comodorenses y culmina en la deposición de la medida. Aquel imaginario que se conformó en torno a los beneficios que gozaban los trabajadores "ypfeanos", fue un punto desarticulador del apoyo de la población de Comodoro Rivadavia a los intentos de los trabajadores de YPF por frenar la privatización. El 23 de septiembre de 1992, un día antes que el Congreso de la Nación tratara la ley de Federalización de Hidrocarburos, según entrevistas y documento hemerográfico, se concreta en el km 3 una "triste" manifestación de sólo 50 personas. Esta frustrada convocatoria será el fiel reflejo de la indiferencia de la comunidad local frente a las transformaciones que se estaban llevando a cabo en YPF.

No obstante, casi inmediatamente a los primeros años de la privatización de YPF, en aquellas ciudades donde se encontraba la petrolera estatal, la desocupación pasó a ser una fotografía repetida, desvaneciendo las diferencias, homogeneizando las experiencias, tanto de los ex trabajadores de YPF como de aquellos que no pertenecieron a la órbita de la empresa estatal. La privatización de la petrolera terminaría afectando en el corto plazo el entramado económico-comercial de toda la ciudad y por ende la desocupación no discriminaría entre *unos* y *otros*.

Las políticas privatistas no se impusieron sin enfrentar variadas resistencias de los trabajadores de YPF en las distintas regiones donde se desarrolló la empresa. Comienzan a brotar en los distintos territorios, tanto en Yacimiento Norte, como en las regiones patagónicas, la cuenca neuquina, La Plata, etc. variadas estrategias de incipiente organización intentando hacer frente al avance de la privatización de YPF. En medio de las estrategias de lucha llevadas a cabo por los trabajadores despedidos de YPF comenzaba a surgir una autocrítica producto de esa segregación histórica entre “ypefeanos” y el resto de la comunidad, e inclusive de otros colectivos de trabajo:

“...Acá cuando se echa a todo el personal de YPF, la comunidad no dijo nada. Entonces vos no tenías un apoyo social, estábamos solos. ¿Pero por qué pasé esto?. Ya en medio de la lucha nos empezábamos a preguntar esto. El petrolero de YPF nunca salió a apoyar a gente de otro sector, a otros trabajadores, nunca salió a apoyar a gente de otra cuestión. Nosotros antes, no se si sabes de historia, éramos trabajadores aparte del resto del mundo, no nos preocupábamos...” (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. 2006)

A medida que avanzaba el proceso de privatización y la desocupación homogeneizaba por igual tanto a “ypefeanos” como a comunidad local, comenzaba a generarse un sentimiento de autocrítica por parte de los trabajadores petroleros. Es sugestiva como se expresa esta autocrítica en los siguientes relatos de dos ex trabajadores de YPF de la Refinería La Plata:

“La cultura ypefeana, nunca tuvo espíritu de lucha. No eran solidarios con ningún otro trabajador. Se la pasaban haciendo cuentas de lo que ganaban. Eran privilegiados, una elite. No hicieron nada cuando se cerró la Swuif o el frigorífico Armour. Cuando nos despedieron éramos 6 mil personas. ¿Sabes lo que hubiéramos hecho 6 mil personas?. Pero no se hizo nada. Encima cuando nos rajaron a todos, el resto dijo [en relación a la comunidad de Beriso-Ensenada] ‘está bien que a esos hijos de puta los rajen’. (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. 2008).

Acá ganábamos un sueldo enorme, teníamos una obra social, estabilidad..., teníamos todo. Solo pensábamos en irnos jubilados. A nadie le importaba que pasaba afuera. (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. 2006)

Este último relato, nos otorga claras pistas de aquello, que de una forma u otra, hizo diferentes a los trabajadores de YPF: la realidad es que gozaron de una situación material diferenciada del resto de la clase trabajadora, y que realmente trabajar en YPF significaba jubilarse en la empresa.

Las fronteras casi clausuradas de la vida de los "ypfeanos", producto de una política de segregación con el resto de la comunidad, materializada en los barrios, los clubes, hospitales, y demás beneficios, crearon una realidad concreta basada en la negación del resto de la población que no pertenecía a la empresa. Esta negación de ciertos beneficios y facilidades que la empresa estatal les otorgaba a sus trabajadores, se convirtió durante años en un agravio hostil hacia el resto de la comunidad potenciándose este antagonismo en el contexto de la privatización. Además, esta situación en cierto punto privilegiada en relación a otros colectivos de trabajo, generó, en la experiencia del colectivo de trabajo "ypfeano", la ficción de una situación de cierto elitismo que mostraría su fragilidad en el proceso de ruptura inaugurado en la privatización. El proceso de privatización puso en evidencia la fragilidad de una situación, que nunca modificó la estructura de clase de los "ypfeanos".

El proceso de privatización imprimió un profundo quiebre, vivido de forma traumática, en las experiencias de los trabajadores de YPF sin precedente previo. El contexto general se caracterizó por múltiples quiebres que transformaron las relaciones sociales entre los trabajadores y sus condiciones de trabajo. De esta forma, se fueron produciendo situaciones inéditas, nunca antes vividas en las experiencias "ypfeanas" que fueron potenciando las tensiones y erosionando los procesos sociales sobre los cuales se constituyeron las experiencias de los trabajadores. Es decir, el orden estatal dinamizado en torno a YPF se fue resquebrajando, potenciándose las viejas segregaciones entre el resto de la comunidad y los trabajadores de YPF. Al mismo tiempo, comenzaban a aparecer fracturas en el interior del colectivo de trabajo, desmoronando las bases sobre las cuales los trabajadores construyeron su autoadcripción "ypfeana".

La pérdida traumática del trabajo en los petroleros implicó no sólo la ruptura y/o pérdida de la relación de dependencia con la empresa, sino también el marco de

referencia del colectivo de trabajo que otorgaba sentido tanto a los trabajadores como a sus familias. Era dentro de este proceso que la "*familia ypefeana*" proyectaba su vida y sus expectativas, tomando verdadero sentido las expresiones "*entrábamos para jubilarnos*" o "*mis hijos también serán ypefeanos*". La privatización cambió de forma abrupta y traumática estas nociones construidas a partir de décadas de un proceso experiencial, imponiendo en el centro de la escena la pérdida y construyendo como única alternativa una salida individualizada a una problemática colectiva.

Sin embargo, aunque la privatización imponía la ruptura de la *comunidad de fábrica* y por defecto todos los valores que en algún momento fueron parte de las agencias simbólicas de las políticas corporativas, las huellas dejadas en los trabajadores se resistían a desaparecer. Es paradójal que el orden simbólico instaurado en el contexto de auge de la estatal YPF, el cual resaltó la importancia de los trabajadores en el entramado de relaciones que conducía al desarrollo nacional, se resignificaría en un contexto hegemonizado por las políticas neoliberales como bandera de lucha. Es efectivamente este papel el que se enarbola en las prácticas de resistencia por parte de los ex trabajadores de YPF en todo el territorio nacional. Sobre estos valores resignificados en un contexto de hegemonía neoliberal, los ex trabajadores de YPF de la Refinería La Plata se consolidarán por fuera de su organización sindical, —el SUPE—, creando una nueva herramienta organizacional, la cual enfrentará la política privatista.

La autodenominada Agrupación Mosconi en Ensenada-La Plata, grafica un ejemplo más de las variadas organizaciones de ex trabajadores de YPF que se conformaron en los distintos territorios de la Argentina, oponiéndose a las políticas privatistas y reclamando por los derechos vulnerados por la pérdida del trabajo.

Resistencia a la privatización: la Agrupación Mosconi.

La privatización de YPF fue uno de los procesos más gráficos y contundentes de lo que significó la implementación de las políticas neoliberales en Argentina, con el saldo de 35.689 trabajadores despedidos en solo 4 años (90-94). En un contexto de creciente desocupación, la privatización de la petrolera estatal dejaba un saldo de miles de trabajadores sin empleo a lo largo y ancho del país. Como argumentamos en la introducción, las privatizaciones fueron la punta de lanza del embate del capital sobre el trabajo, profundizando la asimetría de la relación entre patrones y trabajadores.

Sin embargo, a pesar de la fragmentación e individualización producidas por las políticas de racionalización de trabajadores, las cuales apuntaron al desgaste del colectivo de trabajo, intentando disciplinar y obturar cualquier estrategia de resistencia colectiva y organizada, las voces de los "ypfeanos" no pudieron acallarse. En este sentido, comenzaron a surgir distintos conflictos en varios territorios de la Argentina como consecuencia de la privatización de YPF. Organizados a partir de la pérdida del trabajo, se hicieron conocidas, entre otras, las "puebladas" y los "piquetes" en las ciudades petroleras de Cutral-Có y Plaza Huicul, Provincia de Neuquén, o Gral. Mosconi y Tartagal en la Provincia de Salta⁹⁸.

En las ciudades de Beriso, Ensenada y La Plata se produjo un proceso de lucha por los ex trabajadores de YPF, que luego se cristalizaría en la organización autodenominada Agrupación Mosconi de Beriso-Ensenada-La Plata, conformada por ex trabajadores de YPF de La Refinería La Plata y de la empresa privatizada Gas del Estado⁹⁹. Estas prácticas de lucha de los trabajadores de YPF se desarrollaron por fuera de la "fábrica", como desocupados, y fundamentalmente, por fuera del marco sindical del SUPE.

La acción de lucha llevada adelante por los ex trabajadores de YPF supuso en principio una reivindicación por los derechos vulnerados, particularmente por la pérdida del trabajo. En este sentido, toda reivindicación es un hecho político cuyo alcance puede variar considerablemente. Este alcance está condicionado, desde nuestra perspectiva, a partir de las formas que adquiere la acción de lucha.

Estas acciones de lucha son conceptualizadas desde nuestra perspectiva como prácticas de resistencia. Retomando el enfoque de June Nash (2008), la resistencia la definimos como prácticas que se suponen colectivas y organizadas. Desde la más clara acepción gramsciana, *"una masa humana no se distingue y no se hace independiente por sí misma sin organizarse (en el sentido lato) y no hay organización sin intelectuales"*

⁹⁸ A partir de la privatización de YPF estas ciudades estarán marcadas durante los años '90 por las luchas asociadas a la acción de los movimientos de desocupados. (Svampa y Pereyra, 2003)

⁹⁹ La privatización de Gas del Estado se realizó en el año 1992. El quórum se obtuvo en la cámara de diputados con una persona ajena al Congreso de la Nación, bautizándose el episodio como el caso del "diputado trucho".

(Gramsci, 1991: 373). En este sentido, la unificación de teoría y práctica es producto del devenir histórico y no de un acto mecánico, que al principio comienza a expresarse en un hecho casi “instintivo” y que a partir de la experiencia de clase se consolida y transforma en una concepción propia. Por lo tanto, este devenir transforma el sentido común, dentro de estrechos límites, en una concepción crítica.

A partir de esta perspectiva teórica, distinguimos dos dimensiones en las cuales pueden circunscribirse las prácticas de resistencia de los trabajadores: en disputa con la empresa, y a partir de la tensión con el Estado. Cada uno de estas dimensiones por donde surcan las prácticas de resistencias, contienen implicancias y cualidades diferentes¹⁰⁰. Por lo tanto, cuando una organización de trabajadores establece una lucha por mejorar determinados elementos que hacen a sus condiciones de existencia, confronta directamente con las *prácticas corporativas empresarias*. Pueden expresarse a través de reivindicaciones salariales, de condiciones laborales, horarios, o mismo a partir de los despidos. Por otra parte, la segunda dimensión de confrontación, reviste particularidades concretas, en relación al doble carácter del Estado, tanto como garante de los intereses de lucro y de sostenimiento del régimen social, como en su autonomía relativa de los sectores dominantes¹⁰¹.

Por consiguiente, demarcaremos puntos históricos de inflexión en los que se expresan distintos alcances de las prácticas de resistencia de los ex trabajadores de YPF de la Refinería La Plata de acuerdo a las dos dimensiones de confrontación planteadas: un primer momento vinculado con la privatización de YPF y la confrontación con las

¹⁰⁰ No aludimos a un desarrollo por etapas, por el contrario, remarcamos cualidades diferenciales de las resistencias, las cuales pueden articular ambas dimensiones.

¹⁰¹ El Estado es el medio esencial de la dominación de clase, no es neutral, ni decide entre intereses opuestos. “Es inevitablemente una parte profundamente interesada... su intervención en los asuntos de la sociedad es crucial, constantemente y omnipresente, y esa intervención esta estrechamente condicionada por la característica más fundamental del estado... por el hecho de ser un medio de la dominación de clase” (Miliband, 1977: 87). La relación entre las clases dominantes y el Estado es una relación “objetiva”. Esto quiere decir que la coincidencia del Estado y clase dominante en mantener y sostener una formación social determinada, no surge de una situación coyuntural, sino de una virtud propia del sistema. Asimismo, el Estado como condensación material de relaciones, en donde una transformación en las relaciones de fuerza cristaliza efectos (Poulantzas, 1979), permite pensar por qué el Estado no actúa de manera homogénea e instrumental hacia los sectores dominantes a lo largo de la historia. La organización misma del estado admite la materialización de las contradicciones y las relaciones de fuerza.

La autonomía relativa del Estado (op cit, 1979) se funda en el tipo preciso de separación entre lo económico y lo político, suministrando el marco general, pero dependiendo de los diferentes contextos del capitalismo, siendo la lucha de clases y su correlación de fuerzas, la que condiciona, en última instancia, aquella autonomía.

políticas privatistas a partir de la pérdida del trabajo, y las prácticas de resistencias a las estrategias *corporativas empresarias*. Y un segundo momento, luego de la privatización y habiéndose concretado la pérdida del trabajo, cuando se cristaliza una organización con un proyecto de re-estatización de la empresa. Por último, abordamos el rol del sindicato SUPE en relación con la resistencia de los ex trabajadores de YPF.

Ensenadazo

La privatización construyó un culto al interés personal, potenciando un individualismo que socavó todo fundamento de responsabilidad colectiva en la sociedad, detrás de un discurso de “sálvese quien pueda”, lo que permitió censurar a la víctima (Bourdieu, 1999). Es decir, acallar a todo aquel que caía en desgracia o quedaba fuera del proyecto neoliberal, consecuencias de las “malas decisiones” individuales. La desocupación y la pobreza fueron transferidas a la culpabilidad individual debido a las decisiones inadecuadas por parte de los sujetos. Sin embargo, pasado el primer temblor del embate neoliberal, sólo queda dejarse ser víctima o reorganizarse colectivamente.

“El sálvese quien pueda” y todas las estrategias de eufeminización de las políticas privatistas comenzaban a ser cuestionadas desde diferentes sectores de trabajadores. El ocultamiento que intentó llevar adelante la hegemonía neoliberal, manteniendo una apariencia “embellecida” de la cruda racionalización y transfiriendo la responsabilidad de las desgracias a malas decisiones, comenzaba a ser cuestionada por los trabajadores estatales en su conjunto. El rol de la gran mayoría de los sindicatos que convalidaron las privatizaciones, como el caso de la Federación SUPE, y su doble discurso hacia los trabajadores, deslegitimaba su rol como representante de los petroleros. La fachada de los despidos compulsivos tapados por la denominación de retiros voluntarios, la reconversión productiva que transformaba las formas organizativas del trabajo en detrimento de los trabajadores, engalanada con el rótulo de “modernización”, atravesaba un cuestionamiento entre los trabajadores de distintas empresas tendientes a privatización. Retomando a Scott (1990), la dramaturgia de la dominación, en este caso las políticas de privatización, comenzaba a ser profundamente cuestionada por los trabajadores de Ensenada, Beriso y La Plata.

En este contexto surge la necesidad de coordinar acciones con otros trabajadores a nivel local. Así, a partir del reclamo contra las privatizaciones, los despidos compulsivos, las suspensiones, la apertura de las empresas y los salarios, surge en septiembre de 1990 una jornada de lucha que se denominará el “Ensenadazo”:

Nos movilizamos en la calle Horacio Sentino y Gerez. Ahí estaba el palco de cabecera y la gente que estaba en el palco miraba por Sentido. Es el camino que va a La Plata. Cuando bajaron las banderas, yo le dije al compañero de Propulsora “mirá lo que organizamos”, porque había excedido todas nuestras expectativas, impresionante, estaban diputados, estaba el intendente de Ensenada, estaba el partido de los concejales de Ensenada, trabajadores de distintas empresas. Impresionante!. (Ex trabajador de Petroquímica Mosconi. 2008)

El “Ensenadazo” se gesta a partir de un plenario general realizado en un Club de barrio de Ensenada, donde participaron los trabajadores del Astillero Río Santiago (ARS), de Petroquímica Mosconi, de Propulsora Siderúrgica, delegaciones de los trabajadores de SOMISA y de forma dispersa unos pocos trabajadores de YPF. Sin embargo, la conducción de esta jornada de lucha estuvo direccionada fundamentalmente por los trabajadores de Astillero Río Santiago (ARS). En contraste con las demás empresas estatales como YPF, SOMISA, Petroquímica Mosconi, Gas del Estado, etc., el intento de privatización de ARS fue resistido y “derrotado” a partir de una resistencia que condujo la organización sindical.¹⁰² La diferencia radica en que los trabajadores del ARS se encontraban (aún es así) afiliados a ATE (Asociación de Trabajadores del Estado), que forma parte de la organización nacional Central de Trabajadores Argentinos (CTA) desde su creación en 1992¹⁰³. A nivel regional el ARS pertenece a la seccional de ATE Ensenada, cuya dirección ha estado tradicionalmente en manos de los delegados del ARS. En cambio la Federación SUPE estaba ligada a la experiencia sindical hegemónica argentina, alrededor de la Confederación General del Trabajo (CGT), quienes durante la década de los '90 adoptarían un enfoque negociador, ligado al gobierno Justicialista de turno.

¹⁰² El intento de privatizar ARS es frenado por la estrategia de resistencia llevada a cabo por los trabajadores organizados bajo la conducción sindical de ATE. El caso del ARS se trató de una acción de resistencia, que culmina en 1993 con el traspaso de la empresa al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (Palermo; Frassa y otros, 2010)

¹⁰³ La CTA tiene un millón de afiliados y está integrada en su mayoría por docentes y estatales. Se creó en la década del noventa, en oposición abierta a las políticas neoliberales.

El "Ensenadazo" expresó una práctica de resistencia que se trasladó fuera de los límites del espacio de la fábrica, articulando distintos sectores de trabajadores. En la zona de Beriso, Ensenada y La Plata, ~~significó una de las primeras jornadas de lucha~~ contra las políticas neoliberales implementadas por el Gobierno de Menem. Aun así, estas manifestaciones no lograron articularse de forma conjunta y coordinada en un frente opositor que se enfrentara al consenso privatista. Los pocos trabajadores de YPF se concentraron en el "Ensenadazo" de forma dispersa y sin el apoyo del sindicato de los petroleros. A pesar de la resistencia, con excepción de ARS, el conjunto de las distintas empresas del Estado lograron privatizarse.

La privatización, en el marco de la Reforma del Estado, dio cuenta de un avance de las facciones del capital hegemónico en el bloque del poder y la cristalización de sus intereses en las políticas de Estado. Al mismo tiempo, evidenció la imposibilidad de articular un espacio de lucha de los sectores de la clase obrera que pudieran poner freno al consenso privatista.

Sin embargo, los procesos de resistencia a las políticas neoliberales durante la década del noventa consolidaron una experiencia, a partir de la cual fueron moldeadas posteriormente las organizaciones de trabajadores. A las prácticas de resistencia, a partir de la pérdida de los derechos vulnerados, se sumará el reclamo por el dinero adeudado por parte del Estado, y como consecuencia de este proceso, la deslegitimación de la privatización.

La disputa por el diez por ciento y el cuestionamiento a la privatización: el Estado como interlocutor

A todas las políticas de racionalización se le sumó el Programa de Propiedad Participada (PPP). La ley de Reforma del Estado 23.969 establecía la implementación del Programa de Propiedad Participada, la cual habilitaba a los trabajadores de empresas a privatizar una parte del paquete accionario. En total, los trabajadores de YPF accedieron a un porcentaje de participación del 10 % de las acciones clase "C" de la empresa. Estas acciones eran en bonos, los cuales podrían ser vendidos. El coeficiente de participación de cada empleado quedaba condicionado en relación a la antigüedad,

las cargas familiares y el nivel jerárquico. A su vez, los trabajadores-accionistas podrían elegir un delegado para formar parte del directorio de la empresa, el cual representaría aquel 10% de las acciones.

El Programa de Propiedad Participada (PPP), como todas las políticas de racionalización, consolidó una estrategia más tendiente a fomentar la individualización del colectivo de trabajo, a quebrar la solidaridad entre los trabajadores, a partir de la supuesta participación directa en las decisiones de la empresa. Los trabajadores se reconvertían en accionistas y en consecuencia en empresarios. Esta política, en sintonía con los aires de época, arremetía contra el sujeto trabajador fomentando, como en los emprendimientos, el emprendedor, y en este caso el accionista.

Finalmente, como en casi todas las estrategias políticas que conformaron las privatizaciones, el PPP constituyó un instrumento que intentó amortiguar los efectos negativos de la privatización y fracturar cualquier práctica de resistencia. La designación de un representante de los trabajadores en el directorio de la empresa nunca se concretó y por otra parte, la implementación del PPP se llevó a cabo a partir de 1993. Es decir, la representación de los trabajadores en el directorio fue sólo un enunciado sin ningún tipo de sustento, y sólo lograron cobrar el PPP aquellos trabajadores que habían continuado sus funciones en YPF hasta 1993, fecha en la que ya se había llevado a cabo más del 75% de la racionalización de "ypfeanos".

Este proceso, a pesar de la intención política de fracturar, erosionar e impedir la organización, el otorgamiento del PPP solo a partir de 1993, generó el movimiento contrario, provocando la organización de los ex trabajadores de YPF de la Refinería La Plata. En 1999 se conforma así la autodenominada Mesa Coordinadora Regional Beriso-Ensenada-La Plata de ex trabajadores de YPF:

Pregunta: "*¿Qué representa la Coordinadora para ustedes?*"

Respuesta 1: "*Reunirnos. Muchos ya nos conocíamos de YPF y otros nos conocimos acá. Una de las grandes cosas que nosotros vemos en esto, más allá del cobro, es que pudimos juntarnos después de trece años.*"

Respuesta 2: "*Si, después de muchos años nos volvimos a ver*"

Respuesta 3: *“Después de no vernos durante muchos años, nos juntamos todos por una causa común, que sirve para crear lazos, amistades, lazos entre nosotros. Nos han ayudado a algunos compañeros, hemos ayudados a otros compañeros. Cumplimos una función social también. Sin tener apoyo político, sindical de ninguna especie, todo ha sido hecho por nosotros, mal o bien. Que se yo, hemos cometido un montón de errores, pero es parte del aprendizaje. Ya nos cagaron una vez, pero esta vez no”.* (Entrevista colectiva realizada a la entonces Coordinadora Regional Beriso-Ensenada-La Plata. Año 2003)

Organizados a partir de la deuda producida por el PPP, en el año 1999 la Coordinadora Regional Beriso-Ensenada-La Plata lleva la disputa a otro plano, confrontando directamente con la privatización misma. En este sentido, abre una causa penal en contra de la empresa española Repsol, evidenciando una situación *“anómala y viciada de nulidad por ilícitos cometidos”* en la privatización y en la asignación del Programa de Propiedad Participada. De esta forma, se unifica la estrategia en relación a lo adeudado y a la nulidad de la política de privatización. A pesar que la causa penal se abre contra la empresa española, lo que está en discusión es la política de privatización, situando como interlocutor del conflicto al Estado.

El 11 de septiembre del año 2002, como consecuencia de la resistencia organizada en base a la movilización y a la vez a las acciones legales, logran que el congreso de la Nación apruebe la ley 25.471 la cual ampliaba el alcance del PPP.

La ley incluía en el cobro a los trabajadores que desempeñaron funciones hasta el 1 de enero de 1991:

“En el plazo de sesenta días hábiles el Ministerio de Economía de la Nación deberá notificar a los ex agentes de YPF S. A. que se hubiesen encontrado trabajando en la empresa el 1 de enero de 1991, las liquidaciones que les corresponda” (Ley 25.471, artículo 4)

Sin embargo, la ley dejaba de lado a los trabajadores de Petroquímica Mosconi y Gas del Estado. Debido a esto, el monto de dinero ofrecido es rechazado y al mismo se consolida la inclusión de ex trabajadores Petroquímica Mosconi y Gas del Estado en un

frente común. Esta situación llega sin una resolución concreta al año 2003, cuando la Coordinadora decide llevar adelante una medida de fuerza con una estrategia de confrontación directa.

“Hicimos una asamblea de 600 compañeros en la Casa de la Cultura de Ensenada, y decidimos salir a la calle. Dijimos “basta, ... a la calle”. Y salimos a la noche, como a las 10 de la noche era, a cortar la 126 y 43. Y se armó un piquete en 128 y 60” (Ex trabajador de YPF, Coordinadora Mosconi. 2003).

Durante el año 2003 se organizó un bloqueo sistemático de la salida y entrada de camiones de carga de combustible en la Refinería La Plata. El corte se llevó a cabo en la calle 60 y 128 por ex trabajadores de YPF, Petroquímica Mosconi y Gas del Estado. Al mismo tiempo se “levantó” la denominada “Carpa de la Resistencia” en las cercanías del corte, oficiando de bunker de la organización. El objetivo principal era el cobro del Programa de Propiedad Participada de todos los ex trabajadores, tanto de la empresa YPF como de Petroquímica Mosconi y Gas del Estado.

En esa jornada de cortes y carpa que duró todo el año 2003, el poder ejecutivo resolvía otorgar una suma de dinero cercano a lo reclamado, incorporando a Petroquímica Mosconi y Gas del Estado. En la asamblea, se resuelve aceptar la propuesta. Aunque con el tiempo esta promesa ofrecida por el poder ejecutivo no logra materializarse en hechos concretos.

“Claro, entonces se aceptó. Y un compañero dijo “bueno, vamos a festejar, después de tanto tiempo, se termina... así me voy a pescar tranquilo”. Estábamos haciendo un fueguito para hacer unos chorizos, unos choripanes, había compañeras todavía en la carpa, y llega un auto con una compañera que entra y dice “se llevaron detenido a mi esposo”. Apareció otra, lo mismo, otra, lo mismo. Y la guita no se cobró” (Dirigente de la Agrupación Mosconi. 2008)

A partir del acontecimiento del corte en la Refinería, y con la incorporación plena de los ex trabajadores Petroquímica Mosconi y Gas del Estado, el nombre cambia a Coordinadora Mosconi, con todo lo que significa llevar el nombre del creador de YPF.

Con este cambio de nombre a partir del 2003 y como punta de lanza del reclamo el pago del PPP, se profundiza la impugnación de las políticas de privatizaciones:

“Nosotros estamos planteando el pago de las acciones y estamos planteando la recuperación de YPF, y desde ese lugar, digo, como tenemos dos objetivos: el pago de las acciones dentro del marco de la ley y la recuperación de YPF. Si no estatizamos YPF ya, nos vamos a quedar sin el petróleo. Que lo haga el Estado, que lo haga... tiene que ser argentino. El ejemplo que tenemos que tomar es el de Bolivia y Venezuela”
(Dirigente de la Agrupación Mosconi. 2008)

La resistencia iniciada a partir de los derechos vulnerados en relación a la pérdida del trabajo, iniciada en el “Ensenadazo” con unos pocos ex trabajadores de YPF, fue el comienzo de un proceso que tomo diferentes alcances. Este proceso toma una dimensión política distinta a partir de la coordinación con los ex trabajadores de Petroquímica Mosconi y Gas del Estado y particularmente con la Central de Trabajadores Argentinos (CTA).

La denominación de Agrupación Mosconi, dota a la organización de un nuevo significado, dada la carga que trae aparejada la elección del apellido del creador de YPF. Bajo el potente símbolo que representa el nombre de Mosconi, se retoman elementos que pertenecieron a la *comunidad de fábrica*. Es decir, la práctica de resistencia de la Agrupación Mosconi fue variando su alcance, iniciándose en principio a partir de los derechos vulnerados, entrelazándose luego con la re-estatización de YPF. En este sentido, se retoman los viejos valores que sustentaron el orden de la *comunidad de fábrica*, re-significados a partir de la dialéctica tejida entre la reconfiguración hegemónica y la prácticas de resistencia. Es así que se recupera como eje de discusión el estatus estratégico del recurso petrolero y el rol del estado empresario. En este contexto, aparecen como ejemplo las re-estatizaciones realizadas por Bolivia y Venezuela, adquiriendo una perspectiva regional que trasciende a la Argentina.

En el período de la Coordinadora Regional Beriso-Ensenada-La Plata que hemos analizado, la disputa por los derechos vulnerados expresaba reivindicaciones por condiciones laborales. Luego las prácticas de resistencias adquirieron una cualidad política diferente, a partir del alcance, en tanto que trascendieron las cuestiones

reivindicativas, aportando una propuesta política. Esta propuesta tomó forma a partir de la consolidación de la Agrupación Mosconi particularmente afiliada a la CTA.

Este proyecto político, sustentado a partir del reclamo del Programa de Propiedad Participada, da forma a una resistencia que cuestiona la posesión del petróleo por capitales privados, resignificando el modelo de Estado empresario que situaba al petróleo como recurso estratégico.

Las disputas gremiales fueron en un primer momento la alternativa de lucha frente al embate privatista, deviniendo en la conformación del "Ensenadazo". Esta acción de lucha, en un contexto desfavorable, fue cristalizando un proceso de reorganización de la resistencia en el cual, a partir de los derechos vulnerados, se evidencia un salto de cualidad en relación con la lucha de los ex trabajadores de YPF.

No existe en el sistema capitalista una organización al margen de la historia concreta y de toda intervención del Estado. Es cierto que el Estado expresa, en última instancia, a través de todas sus mediaciones, los intereses de la clase dominante, pero como espacio de disputa y correlación de fuerzas, también puede ser un dinamizador de cambio social. Esto sucede cuando los intereses sociales generan un campo de contradicción y se convierten en voluntad política contradiciendo la lógica social dominante.

La reivindicación de lo adeudado continúa por la vía legal, a través de la causa penal que lleva adelante la Agrupación Mosconi. Este proceso se realiza sin apoyo del sindicato de petroleros, pero por dentro de la estructura sindical de la Central de Trabajadores de los Argentinos (CTA). Desde la perspectiva de la Agrupación Mosconi a través de la causa penal pueden demostrarse los ilícitos cometidos no solo en la aplicación del PPP, sino también la nulidad de la privatización y "*recuperarse así YPF*".

La H de la traición: el nacimiento del SUPeH

"La H que tiene el sindicato te lo dice todo..."

(Integrante de la Agrupación Mosconi. Fragmento de entrevista realizada en el corte de ex trabajadores de YPF en la entrada de la Refinería La Plata. Calle 60 y 128. 3 de noviembre de 2003)

"...la privatización es un tema tabú... la hizo Diego Ibañes y Estenssoro. No me preguntes sobre eso por que no te puedo decir nada... hay secretos que Ibañes y Estenssoro se llevaron a la tumba". (Conducción de la Federación SUPeH. Fragmento de entrevista realizada el 27 de noviembre de 2006).

La participación y colaboración del SUPeH en la privatización de YPF se explica en gran parte por su alianza histórica con el Partido Justicialista. Partido que llevó adelante las políticas neoliberales durante la década de los '90, instaurando un retroceso en materia de conquistas adquiridas por parte de los trabajadores. Esta alianza explica la disminución de las huelgas en comparación a la década de los '80 cuando el signo político que gobernaba era el radicalismo¹⁰⁴.

Pregunta: *"¿Y en los noventa hicieron medidas de fuerza?"*

Respuesta: *"No, hubo reclamos pero paros no. No parábamos".*

Pregunta: *"Y en los ochenta"*

Respuesta: *"En los '80 [riéndose] si hubo muchos paros, pero a conciencia, sin parar la producción solo se disminuyó... no paramos el flujo, ya que después se tarda 15 días en reactivar el flujo... Estos fueron los paros que decretó, que en paz descansen, el compañero Saúl [Ubalini]... En vespucio si hubo paros totales en la refinería".* (Conducción de la Federación SUPeH. 2006).

Las concesiones que el Estado le otorgó al SUPeH jugaron un papel central en la conversión del sindicato en una organización negociadora de los privilegios que pudiera arrancar de las políticas privatistas.

¹⁰⁴ Según Orlansky y Makón, el promedio de huelgas anuales disminuyó de 4,6 entre 1984 y 1988 a 1,4 entre 1990 y 1994. (2003: 5)

En este sentido, y redefiniendo su estrategia, la Federación SUPE se convirtió en un “sindicato de negocios” (Orlansky, 1997) decidido a aceptar la privatización y obtener la mayor cantidad de concesiones. Entre los “beneficios” se cuentan la participación accionaria en la empresa que logró con el Programa de Propiedad Participada, en gran parte comprando los bonos a los ex trabajadores de YPF; los subsidios para la creación de la obra social (OPSPE); la conformación de emprendimientos; muchos organizados por el SUPE. Asimismo, el sindicato adquiere la compra de parte de la flota naval de YPF, conformando en 1993 la empresa Naviera Sur que continúa en la actualidad.

La pregunta que nos hacemos es ¿por qué el SUPE tomó una actitud colaboracionista?, o ¿por qué no llevó adelante una estrategia de confrontación?, teniendo en cuenta que para el año 1990 el SUPE contaba con casi 37 mil afiliados en todo el país. Un número importante de afiliados, sumado a su extensión de alcance nacional en todo el territorio argentino y siendo representantes de una fracción de trabajadores claves en el manejo de un recurso estratégico. Sin embargo el camino seleccionado fue en general el del colaboracionismo con las políticas privatistas.

Compartimos con Leticia Muñiz Terra (2010) que el sindicato podía haber elaborado una estrategia confrontativa contra las políticas privatistas. Y compartimos con Muñiz Terra que el afán de supervivencia del sindicato se debió a múltiples causas: las prerrogativas que el gobierno le otorgó; el rol del entonces Secretario General Diego Ibáñez con confirmados lazos de amistad con Menem¹⁰⁵; y la identificación justicialista del sindicato; el verticalismo de la organización y la marcada distancia con las bases obreras. También debemos señalar que el contexto dejaba casi poco o nula posibilidad de confrontación, aunque el ejemplo de la organización sindical de ARS demuestre una clara excepción.

Bajo este proceso, la Federación SUPE no sólo imprimió una actitud colaboradora sino que intentó desmovilizar por todos los medios a los trabajadores de YPF, argumentando la inevitabilidad de los cambios estructurales. Aunque sería injusto no decir que hubo

¹⁰⁵ La figura de Diego Ibáñez ameritaría un análisis aparte de esta Tesis doctoral. Sindicalistas como el fallecido Diego Ibáñez o mismo el actual Secretario General de la UOM de San Nicolás, Naldo Brunelli, conforman personalidades contradictorias, muy ligadas a las privatizaciones de los '90, pero difícilmente catalogables solo con el rótulo de “traidores”.

matices en las filiales, como, por ejemplo, Comodoro Rivadavia, de histórica oposición a la conducción de la Federación.

De esta forma refleja un ex trabajador de YPF la actitud del SUPE:

“En vez de ponerse al frente de la lucha, le decían que no a los trabajadores. Y cuando salió el decreto, en vez de salir a la cabeza, mandaban a la gente a cobrar al banco la plata. Te decían, lo mejor que puedes hacer es cobrar la plata y después irte a tu casa. Siempre el SUPE fue el elemento traidor a los trabajadores de YPF y a los de Petroquímica Mosconi, porque forma parte de lo mismo” (Ex trabajador de YPF, dirigente de la Agrupación Mosconi. 2008).

En 1999, cuando Repsol YPF adquiere el 98 % del capital accionario de la petrolera, el Sindicato Único de Petroleros del Estado modifica sus estatutos para convertirse en el Sindicato Unido del Petróleo e Hidrocarburos. La sigla se convierte de SUPE a SUPeH, perdiendo la letra “E”, que expresaba el sentido de representación del Estado al que antes pertenecieron los obreros de YPF. La H representaba para los trabajadores organizados en la Agrupación Mosconi el fiel reflejo de la traición.

El ahora SUPeH tampoco apoyó los reclamos de la Agrupación Mosconi en relación a la deuda del Programa de Propiedad Participada. Esta pasividad para con los ex trabajadores se funda en una cuestión netamente monetaria. Si el sindicato reconociera el derecho que tienen los ex trabajadores que fueron despedidos antes de 1993, restaría el valor de los bonos que se encuentran en propiedad del sindicato y de los actuales trabajadores que hoy representan. Es decir, si se ampliara el número de accionistas el 10% se repartiría entre más personas, y los bonos de los actuales accionistas perderían valor.

Bajo todas estas circunstancias, el SUPE y el ahora SUPeH, desplegó y despliega una estrategia que nunca confrontó con la empresa, tal vez también por su característica de sindicato de empresa. Una vez despedidos los trabajadores de YPF se desvinculó de toda representación. En una entrevista a la conducción del SUPeH filial Ensenada, la crudeza de los argumentos nos sorprendieron. Mientras realizábamos la entrevista el hilván de los argumentos se desarrollaban dentro de los carriles esperables para un

dirigente sindical. Sin embargo, una vez apagado el grabador, momento crucial en todo trabajo de campo, el entrevistado se extendió:

“Están remando en contra de la corriente [hablando de los ex trabajadores de YPF]. No los apoyamos y no los apoyan los trabajadores de adentro. Todo tiene que ver con problemas del presupuesto participativo. Si el fallo sale a favor de ellos le sacan guita a los que están empleados y a nosotros. Es estar contra la corriente” (Conducción del SUPeH, filial Ensenada. 2006).

En un contexto en donde el SUPeH afronta una disminución radical de afiliados en todo el país¹⁰⁶, y por el contrario se expresa un crecimiento de la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados¹⁰⁷, sumado a una disminución en el poder económico y la pérdida de legitimidad entre los trabajadores, la estrategia que continúa casi ineludiblemente el SUPeH es la de no generar conflicto con la empresa. Quizás, este sea parte de su “ADN” histórico, el cual nunca cuestionarán.

Para concluir, la ruptura que formuló la privatización de la ex- empresa estatal YPF se constituyó en un signo emblemático de la devastación neoliberal en los años ‘90. Las profundas consecuencias para los trabajadores no solo se expresaron en la racionalización sistemática de la fábrica, sino que se constituyó para los “ypeseños” en un acontecimiento traumático y un punto de referencia ineludible, en tanto provocaron la disolución de los lazos comunes así como los sentidos, valores y experiencias que conformaron a ese colectivo de trabajadores. Esto originó una ruptura y un vacío que algunos grupos de ex trabajadores intentan recomponer en la actualidad. Incluso, algunos han expresado la dificultad de establecer un duelo, lo que provoca el retorno permanente de ese acontecimiento traumático que, de algún modo, obstaculiza la posibilidad de tender puentes para la construcción de la memoria entre diferentes generaciones.

¹⁰⁶ Según entrevistas a dirigentes de la Federación SUPeH los afiliados se redujeron luego de la privatización de 45.000 a 10.000.

¹⁰⁷ En una entrevista realizada en el año 2007, el Secretario General de SUPeH filial Comodoro Rivadavia nos decía respecto del sindicato de petroleros privados: “Ellos son ahora lo que nosotros éramos antes”

Sin embargo, las prácticas de resistencia se hicieron oír frente a la imposición privatista, desde la organización de los ex trabajadores más que por las organizaciones sindicales. Es justamente esa resistencia que puede poner en tensión el proceso de privatización de la empresa. No obstante, los signos del cambio de reglas se fueron expresando de a poco, pero certeramente.

El Estado privatista y las políticas que se implementan en la empresa, incluso mucho antes de su privatización definitiva hacia 1999 con la compra de Respol, sienta las nuevas reglas de juego que propiciaran la reestructuración de la matriz hegemónica imponiendo una nueva fisonomía en la relación capital-trabajo. Esta nueva fisonomía que gana la empresa privatizada a partir de los cambios en las políticas de gestión del trabajo, expresa la conformación de un Nuevo Orden en donde se tornan centrales las estrategias de tercerización y precarización de las condiciones de trabajo. Asimismo, se produce la consolidación de un modelo identificatorio sustentado en la fragmentación, a partir del rol de las agencias de recursos humanos y la implementación de sofisticadas herramientas de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo. .

De esta forma, las *prácticas corporativas empresarias* se expresaron en una nueva dirección, que desde la empresa privatizada se sintetiza en el "cambio cultural". Es decir, un desplazamiento de aquellas referencias que aportaron las bases conceptuales para las identificaciones que gobernaba la *comunidad de fábrica*. Bajo esta impronta la desestructuración social, cultural y productiva ganó terreno, pero también contribuyó en la movilización de la acción colectiva. Con relación a las privatizaciones, emblema de la década de los '90, la disputa laboral se reinscribe en tanto disputa societal. Es esta disputa la que pareciera cobrar una nueva impronta en la Argentina pos convertibilidad, y a partir de la crisis de principios de milenio en la Argentina.

TERCERA PARTE

EL NUEVO ORDEN

La privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales significó un golpe certero y emblemático del embate neoliberal. Las leyes de Emergencia Económica y de Reforma del Estado, sancionadas en los inicios del gobierno de Carlos Menem, fueron instrumentos claves que dieron lugar a la privatización de las empresas públicas productoras de bienes y prestadoras de servicios que eran propiedad del Estado. En ese contexto, se operó un vuelco profundo y sistemático en la política petrolera. Como pudimos analizar anteriormente, a través de decretos y leyes se trastocó la política que otorgara estatus estratégico al recurso petrolero, incentivando la libre disponibilidad de exportación del petróleo extraído por parte de las empresas privadas. Fue durante este período, que se llevó adelante una embestida contra la clase trabajadora, siendo la desocupación un potente dispositivo disciplinador.

Por otro parte, en el “suelo de fábrica” se moldearon los contornos de una nueva “*morfología del trabajo*” (Antunes, 2006; 2009), aunque con claras continuidades estructurales (Braverman, 1974; Mournier, 2001), sofisticándose las políticas de disciplinamiento y control sobre la fuerza de trabajo (Figari; Palermo 2009b). Es decir, sobre los mismos intereses de valorización de capital y economía de tiempo, se implementaron nuevas doctrinas manageriales, las cuales potenciaron la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad a las políticas empresarias. De este modo se definió un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, a la vez que sofisticó las estrategias corporativas para generar adhesión a los intereses empresarios. La apuesta por el llamado “cambio cultural” desde el discurso empresario, y la impronta a estrategias de “colaboración” y “paz social”, configuraron un escenario donde la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma se erigen como ejes estructurantes de las políticas empresarias.

En YPF se edificó un nuevo orden sociolaboral, construido sobre la base de la ruptura del viejo orden de la *comunidad de fábrica*. Sobre la erosión y el resquebrajamiento del viejo orden, las *prácticas corporativas empresarias* se reconfiguraron re-componiendo la hegemonía empresaria sobre el trabajo. Esta dinámica empresaria se articuló a un proceso de homogeneización global, que trasciende las empresas, consolidando doctrinas y prácticas empresarias “epocales”, sustentadas en elementos propios de la

filosofía del post-fordismo. Este proceso de homogeneización —como hemos explicitado en la introducción— se vincula al carácter corporativo de las prácticas empresarias. Es por ello que un cambio particular conlleva a cambios generales de la hegemonía empresarial.

El proceso de racionalización de trabajadores fue la condición necesaria para la implementación de la modernización empresarial en YPF. Sin los despidos masivos hubiese sido dificultoso para la empresa efectuar las transformaciones que estaban destinadas desde 1989. La racionalización produjo un doble mecanismo: por un lado, apuntó a aquellos que eran catalogados como “conflictivos”, y por otro lado, disciplinó a todos los que pudieron conservar su trabajo.

En este contexto, se efectuó una política de cooptación sistemática a partir de la implementación de las nuevas doctrinas manageriales. Así, fronteras “dentro” de la fábrica, la disputa política se dirimió a partir de las nuevas configuraciones del *modelo identificadorio*. La autoadscripción “*ypefeana*” se tornó anacrónica a los intereses empresarios. A partir de la reestructuración del viejo orden y sobre el re-cambio de la fuerza de trabajo, se hizo prioritario “moldear” el colectivo obrero en pos de los intereses de la producción. La nueva agencia simbólica, con el protagonismo de las áreas de recursos humanos, “aggiorna” su carácter pedagógico, codificando y transponiendo los nuevos sentidos que se proponen instituir y que operan como patrones de disciplinamiento en el marco de la reconfiguración de las *prácticas corporativas empresarias*.

Detrás de la consolidación del nuevo orden se pone en juego el sentido del trabajo y del sujeto trabajador. Es decir, las transformaciones en el espacio del trabajo, en particular en YPF y en general, estuvieron focalizadas en la transformación de los trabajadores más que en la re-organización del proceso productivo (Dombois, Pries, 1993; Linhart, 1997; Rozemblatt, 1999).

El nuevo *modelo identificadorio* se sustenta sobre la base de la fragmentación e individualización de las relaciones sociales definiendo los nuevos principios de legitimidad imperantes del contexto post privatizador. Allí radica la necesaria lectura hacia las formas sofisticadas en que se ejerce el control y derivado de él, las nuevas matrices de disciplinamiento laboral.

Sin embargo, en el contexto post privatizador se cristalizaron diversas prácticas de resistencia contra la política privatista dinamizadas por ex trabajadores de YPF. Sobre sólidas continuidades de las experiencias obreras al amparo de la *comunidad de fábrica*, se consolidaron prácticas de resistencia las cuales resignificaron elementos tales como la defensa de la empresa como "patrimonio público" y su oposición a la adopción de criterios mercantilistas por parte del Estado; el orgullo del oficio y el "sentido de responsabilidad al trabajo"; y la percepción de la propia actividad de trabajo como parte de una política pública de mayor alcance que se constituyó como estratégica en el desarrollo nacional/local.

Por consiguiente, en el capítulo VII de nuestra Tesis, titulado "**Modernización empresaria**" realizamos un análisis exhaustivo de las transformaciones en la contratación y uso de la fuerza de trabajo, a partir de la privatización. En este escenario el papel que jugó el sindicato a través de la negociación de los convenios colectivos resulta un aspecto sustancial y no puede sustraerse de la configuración de la hegemonía empresaria. Asimismo, analizamos la estrategia de descentralización de la fuerza de trabajo como política nodal del nuevo orden sociolaboral. Sin embargo, sobre los contornos de una nueva "*morfología del trabajo*", se potencian los viejos objetivos empresarios de *control* de la fuerza de trabajo, y de ajuste de tiempos muertos, a partir de la reformulación del turno y el recambio de la fuerza de trabajo.

En el capítulo VIII, "**Los sentidos del trabajo, las falacias y sus disputas**", situamos el foco de análisis en el modelo identificatorio del cuál resulta el "trabajador ideal", expresándose el conjunto de atributos 'deseables' para la corporación empresaria. Esos atributos se configuran en el seno de las *prácticas corporativas empresarias* y se sustentan en los sentidos reificados y naturalizados del orden sociolaboral. El nuevo orden impone un modelo sustentado en la base del individualismo, la proactividad, "participación" y la fractura y competencia entre trabajadores. Los discursos dominantes y sus políticas promueven una supuesta autonomía de los trabajadores y una mayor participación "democratizando" el proceso productivo. Esta noción contribuye a explotar al máximo las capacidades de los trabajadores. En este sentido es central el rol de los mandos como agentes dinamizadores de los sentidos empresarios. Asimismo analizamos las políticas destinadas a la re profesionalización de los mandos a través de

la estrategia de las pasantías y los programas de jóvenes profesionales.

En el último apartado del capítulo, nos proponemos recuperar las prácticas de resistencia desplegadas por los ex trabajadores de YPF. Para tales propósitos abordamos los casos del Grupo Moreno y La Unión de Trabajadores Desocupados de General Mosconi (UTD) de la provincia de Salta. Estas formas de organización requieren ser analizadas como expresiones de una lucha que reconocen una historicidad, y en tanto espacio de disputa de sentidos que hoy confrontan contra la continuidad de la política privatista. A partir de las resistencias organizadas, los viejos sentidos que sustentaron la “*comunidad de fábrica*” son re-significados sobre la dialéctica tejida entre los procesos hegemónicos y la acción de resistencia, con las particularidades que toma en cada organización.

Estos últimos dos capítulos abordan la consolidación del nuevo orden en sus distintas dimensiones y el devenir de las experiencias obreras insertas en un proceso de reconfiguración hegemónica. Asimismo, se expresan las prácticas de resistencias que se conformaron como consecuencia de la privatización.

En esta tercera parte de la Tesis nos detenemos en dos momentos temporales que marcaron puntos de inflexión: por un lado, el período en que Estenssoro se desempeñó como interventor de YPF, momento en el cual se consolidaron las bases del nuevo orden; y por otro lado, un momento más reciente, en donde las políticas empresarias son planificadas y ejecutadas por la conducción de la empresa española Repsol. Sobre estos dos momentos es que se desarrollan los siguientes capítulos.

Capítulo VII

MODERNIZACIÓN EMPRESARIA

Los procesos de *modernización empresarial* (Dombois y Ludger 1993; Figari 2003), fueron el andamiaje central desde el cual recomponer las formas hegemónicas del capital sobre el trabajo. Esta reestructuración solo fue posible gracias al rol activo del Estado. Bajo este contexto, se implementó un proceso de reestructuración que involucró cambios técnicos, incorporación de nuevas *tecnologías de gestión* (Novick 1991), cambios organizacionales y una completa reorganización de las políticas laborales. El

objetivo era llevar a una situación de eficiencia y rentabilidad a la empresa estatal como condición previa a su venta final, para así capturar el interés de los potenciales inversores.

La denominada “modernización empresaria” ha significado un proceso de racionalización de trabajadores, y la implementación de sofisticadas herramientas de gestión. Estas tendencias pudieron ser constatadas en estudios previos (Figari, Palermo, 2007; Figari, Palermo, Busto, 2007; Palermo, 2007b) en los cuales fue posible identificar los nuevos agentes y agencias de las *prácticas corporativas empresarias*. De esta forma, la “modernización empresaria” implementada en YPF despliega un conjunto de acciones estratégicas que desarticulan el orden sociolaboral de la *comunidad de fábrica*, constituyendo un nuevo orden.

En el caso de YPF, la *modernización empresaria* deterioro el poder de negociación del SUPE frente a la empresa vía re-negociación de convenio colectivo, consolidando una transferencia de poder hacia las *prácticas corporativas empresarias*. Es decir, a pesar de la estrategia de negociación del sindicato frente a la privatización, en última instancia, sea por reducción del número afiliados, o por que los trabajadores con responsabilidad de mando quedaban ahora fuera de su órbita de representación, y fundamentalmente por la profunda deslegitimación entre los trabajadores, el SUPE veía reducido su poder frente a la empresa.

En este contexto, se articula una serie de políticas empresarias, en donde se utilizan los convenios colectivos como vía de institucionalización del nuevo orden; se implementa la descentralización y centralización de fases de la cadena productiva del proceso de trabajo; y en el mismo proceso, se ajustan los tiempos muertos, a partir de la implementación del turno americano de 12 horas.

El convenio colectivo como medio de ajuste y herramienta patronal

Con el peronismo en el poder, en la década de '40, el mecanismo de adquisición de derechos y conquistas sociales encuentra una vía de cristalización a partir de la

renegociación de los convenios colectivos de trabajo¹⁰⁸. En este contexto, como argumenta Pérez Crespo (2006), la negociación colectiva se masifica materializando derechos y conquistas que condicionaron el poder del empleador, pero a su vez, produjeron un proceso de institucionalidad estatal que limitó aspectos sustanciales. Estas limitaciones se relacionan con el hecho que los trabajadores solo podrán ser interlocutores válidos frente al Estado a través de las organizaciones sindicales con personería gremial y lo harán bajo un férreo control de las autoridades administrativas correspondientes. En este marco el convenio colectivo de trabajo se configuró en una herramienta para la adquisición de conquistas sociales.

Los convenios colectivos atravesaron en los últimos 30 años transformaciones que podemos sistematizar en tres períodos históricos. El primero inaugurado por la renegociación en 1975 en todas las ramas de actividad incluyendo el convenio de empresa de YPF 23/75 "E". En un contexto de fortaleza y de correlación de fuerza favorables a la clase trabajadora, se culmina con la negociación de convenios proteccionistas para los trabajadores y con cláusulas marcadamente limitantes al poder de los empresarios.

El segundo período histórico se caracteriza por el congelamiento de la institucionalidad de los convenios, debido al accionar de la dictadura militar, suspendiendo todo convenio colectivo de trabajo negociado en el año 1975. En este período la correlación de fuerzas entre los empresarios y los trabajadores se vuelca en clara desventaja para estos últimos, dejando a la libre decisión de las patronales las normas de las relaciones de trabajo. En este sentido, no sólo quedaba abiertamente a criterio del empresariado y sus intereses la normatividad laboral, sino que en muchos casos en el suelo de fábrica los trabajadores realizaban sus funciones a punta de fusil por parte de los militares, evidenciando la complicidad de gran parte del empresariado con las fuerzas armadas en el poder¹⁰⁹. La prepotencia y coacción del fusil en el suelo de fábrica era utilizada por el

¹⁰⁸ Sin embargo, cabe remarcar que ya desde la década del '30 las organizaciones sindicales generaron estrategias de acuerdos colectivos que fijaron condiciones de trabajo y salarios en forma institucionalizada ante las autoridades administrativas.

¹⁰⁹ En Argentina varios ejemplos dan cuenta, no solo de la complicidad entre grandes grupos empresarios con las fuerzas armadas, sino de un claro proyecto político en común entre las fuerzas castrenses y parte de la sociedad civil. Los casos más resonantes investigados por Victoria Basualdo (2006) fueron la siderúrgica Acindar de la familia Acevedo; Siderca del grupo Techint (esta última vinculada a YPF a través de la venta de caños sin costura para la industria petrolera); el astillero Astarsa propiedad de la familia Brau Ménéndez, Estrabou y Cía; la automotriz Ford Motors Argentina en donde se comprobó que en la planta de General Pacheco funcionaba un centro clandestino de detención; el Ingenio Ledesma en

empresariado para dirimir cualquier conflicto con los trabajadores hasta la imposición de nuevos ritmos de trabajo.

Luego de la prolongada suspensión de los convenios colectivos durante la dictadura, el tercer período se abre a partir de las re-negociaciones celebradas durante la década de los '90. El convenio colectivo se re-negoció en 1990, 1993, 1997, 1998, 2001, 2005 y 2007. Estas re-negociaciones abrieron, desde nuestra perspectiva, una vía de institucionalización de la nueva hegemonía empresaria. Los convenios colectivos que se re-negociaron en la década del '90 fueron un ámbito fructífero de ajuste de los derechos adquiridos en décadas anteriores.

De esta forma se realiza un movimiento de transferencia de poder a manos de la empresa, al tiempo que se institucionaliza la precarización del trabajo vía convenio colectivo.

Los artículos del nuevo orden

En cada renegociación de convenio colectivo se avanzó en el dismantelamiento de los pilares que sustentaron el orden de la *comunidad de fábrica*. Los artículos de cada nuevo convenio negociado fueron construyendo los andamios que servirían de sustento al nuevo orden sociolaboral.

En este sentido, y sin perder tiempo, la primera renegociación de convenio colectivo se lleva adelante a comienzos de 1990. Una de las primeras cuestiones que se irán afectando progresivamente será el carácter del petróleo como recurso estratégico y en tal sentido la "simbiosis" entre los objetivos de la empresa con los valores nacionales. En el convenio celebrado en el año 1975, último convenio que expresa elementos del viejo orden, unificaba los intereses de la empresa junto a objetivos nacionales:

"El convenio se propone asegurar la constitución (...) fundada en la justicia social y animada de un profundo sentido nacional con auténtica vocación de servicio y apta en

la provincia de Jujuy; y la planta automotriz Mercedes Benz. Todos estos son casos emblemáticos que exponen solo la punta del iceberg de un proyecto cívico-militar que se impuso a sangre y fuego el 24 de marzo de 1976.

consecuencia para asumir, de modo constante y responsable, la defensa de la Empresa y de los intereses nacionales centrados en la misma” (CCT 23/75 “E”. Artículo 1a)

“Asegurar el ejercicio armónico y razonable de los derechos de que es titular cada trabajador en relación a los derechos de la Empresa entendida como unidad de producción dirigida al logro de altos e irrenunciables objetivos nacionales.” (CCT 23/75 “E”. Artículo 1c)

Esta vinculación entre objetivos de la empresa con los de la Nación se mantendrá intacta en la negociación del convenio 30/90 “E” celebrado el 30 de noviembre de 1990, pero se modificará en parte en la negociación del convenio 90/93 “E” celebrado el 27 de noviembre de 1992. El inciso a del artículo 1 permanece igual al convenio de 1975, pero se modifica el inciso c, incorporando la noción de “objetivos empresarios”:

“Asegurar el ejercicio armónico y razonable de los derechos de la Empresa, entendida como unidad de producción dirigida al logro de los objetivos empresarios” (CCT 30/90 “E”. Artículo 1 c).

De forma gráfica, exponiendo los pilares del nuevo orden sociolaboral, se reemplazan los “irrenunciables objetivos nacionales” por los objetivos empresarios. En el convenio 320/98 “E”¹¹⁰ y el 450/01 “E” del año 2001, se pone fin a los sentidos vinculados con “lo nacional”, pilares históricos de la conformación de las experiencias de los trabajadores petroleros. En el artículo 1 inciso a y c desaparecen la alusión a los intereses nacionales:

“Asegurar la constitución en el seno de la empresa de una comunidad de trabajo integrada por todos los trabajadores de la misma” (CCT 450/01 “E”. Artículo 1.a).

¹¹⁰ El convenio firmado en el año 1998 comprende al personal de maestranza y marinería de la Flota Naviera Sur Petrolera (Navisupe). Navisupe se crea en el año 1993 como parte del proceso de conformación de los emprendimientos. Este emprendimiento es desarrollado por el sindicato y ex trabajadores de YPF a partir de un acuerdo con Estenssoro, el cual les permitió la compra de la flota naval de YPF.

“Asegurar el ejercicio armónico de los derechos de que es titular cada trabajador en relación con los derechos de la empresa, entendida como unidad de producción dirigida al logro de los objetivos empresarios” (CCT 450/01 “E”. Artículo 1.c).

De esta manera se producía un quiebre rotundo en el convenio colectivo, a partir de la escisión entre los objetivos nacionales y los objetivos de la empresa que históricamente fueron parte de una simbiosis constitutiva de la etapa estatal de YPF.

Otro de los pilares del viejo orden que fueron erosionándose con cada nuevo convenio colectivo fue la estabilidad laboral que gozaban los trabajadores de YPF. Esa estabilidad laboral les permitía pensarse jubilados “ypfeños”, en un trabajo que generalmente era también su primer empleo. El convenio del '75 aseguraba aquella situación:

“Asegurar la continuidad de la relación contractual laboral de los trabajadores comprendidos en este convenio, eliminar los actos de despido arbitrarios y socialmente injustos y asegurar la estabilidad del empleo”. (CCT 23/75 “E”. Artículo 1f)

A partir de 1990 la estabilidad laboral se pone en duda en el convenio colectivo, desapareciendo el inciso “f” del convenio de 1975, relativizando la continuidad laboral, sujetándola de forma novedosa a la situación económica de la empresa:

Asegurar la participación de la Federación de Sindicatos Unidos Petroleros del Estado (SUPE), en su calidad de único órgano de representación... en la formación de actos que creen, modifiquen o extingan derechos de los trabajadores o que afecten la continuidad de su carrera y su intervención en lo relacionado a la carrera, compatible con la situación económica de la empresa. A tal fin, la entidad gremial deberá tener intervención en todo lo que hace al aseguramiento de su carrera, compatible con la situación económica de la Empresa...” (CCT 30/90 “E”. Artículo 1e)

Se realiza así una transferencia del riesgo empresario a los trabajadores, vinculando su continuidad laboral a cualquier vaivén económico que atravesara la empresa. Este punto evidencia un retroceso claro de derechos históricamente adquiridos por la clase trabajadora. Este retroceso de derechos y el avance empresario se expresa en cada una de las negociaciones de convenio colectivo.

Asimismo también se pone en duda de forma inédita el sistema de prestaciones sociales que históricamente han beneficiado a los trabajadores de YPF, atándola, al igual que la estabilidad laboral, a la situación económica de la empresa:

“Asegurar a los trabajadores comprendidos en este convenio, un sistema integrado y total de prestaciones sociales de orden médico-asistencial y económico social, compatible con la situación económica de la Empresa” (Convenio 30/90 “E”. Artículo 1g)

En este proceso de modernización empresaria, también se relativiza el valor de la antigüedad en el proceso de trabajo. El mercado interno de trabajo de los trabajadores de “línea” generaba una expectativa real de movilidad a partir de la antigüedad laboral. Este proceso estaba institucionalizado por convenio colectivo:

“El ascenso de trabajadores cualquiera sea su categoría y función y la cobertura de la vacante originaria y de las vacantes sucesivas que se produzcan en su consecuencia se realizará ponderando los siguientes requisitos: A) Antigüedad (...). B) Idoneidad (...). C) Existencia o no de sanciones disciplinarias (...). D) Comportamiento laboral (...)” (CCT 23/75, Artículo 29).

A partir de 1990, en el convenio 30/90 “E” la antigüedad deja de ser fundamento en sí mismo para el ascenso directo. Como expresa el artículo 14 del convenio, se invierte la importancia de la antigüedad por el de idoneidad. Es decir, la antigüedad, a diferencia del convenio de 1975, se pondera solo a partir de igualdad de idoneidad:

“...en igualdad de condiciones de idoneidad, tendrá derecho preferencial el candidato de mayor antigüedad en la categoría inmediata inferior de persistir la igualdad, antigüedad en el sector, valorándose en último término la adquirida en la empresa para el ascenso al de mayor antigüedad en la categoría inmediata inferior.” (CCT 30/90 “E”. Artículo 14)

La antigüedad se suprime como variable de ascenso en el convenio negociado en 1997, abriendo la posibilidad de realizar evaluaciones previas a los trabajadores, de acuerdo a objetivos empresarios:

“El ascenso de trabajadores y la cobertura de vacantes se realizará mediante la pertinente y previa evaluación de su desempeño y de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa...” (CCT 223/97 “E”. Artículo 17)

“El ascenso de trabajadores cualquiera sea su categoría y función...se realizará ponderando los siguientes requisitos A) idoneidad para el ejercicio del cargo y el desempeño de la función, posesión de título, licencia, patente o cualquier otro registro profesional...B) Existencia o no de sanciones disciplinarias en los últimos 12 meses inmediatamente anteriores a la fecha en que se produjo la vacante...C) comportamiento laboral general del trabajador y en particular como miembro de la comunidad del trabajo y su aptitud para participar activamente en la defensa y promoción de los intereses involucrados en la Empresa.” (CCT 223/97 “E”. Artículo 18)

Como expresan el artículo 17 y 18 del convenio 223/97 “E”, la antigüedad se desdibuja como elemento condicionante para la movilidad laboral de los trabajadores. En el nuevo orden la antigüedad tendrá un rol secundario, al menos en los convenios colectivos de trabajo.

Y por último, profundizando la desestructuración del viejo orden se trastoca uno de los pilares más importantes de YPF estatal en relación al rol de la familia en el proceso de producción. Durante décadas los lazos de consanguinidad estructuraron las formas de reclutamiento en YPF, siendo una de las políticas empresarias que más tajantemente marcaron las experiencias de los “ypfeanos”. La posibilidad real y concreta que toda la familia trabajara en YPF se constituyó en un elemento articulador entre la “familia ypefeana” y la empresa. A partir de la renegociación de convenio colectivo realizado en 1997 se inhibe el acceso directo que tenían los familiares de los trabajadores petroleros a la empresa. El convenio 223/97 “E” se reduce la prioridad por consanguinidad de diez¹¹¹ formas de parentesco a solo tres:

¹¹¹ “En igualdad de condiciones tendrán prioridad para el ingreso los siguientes aspirantes: a) Esposa o hijos de agentes fallecidos en actos de servicios. b) Esposa o hijos de agentes fallecidos en actividad. c)

"En igualdad de condiciones tendrán prioridad para el ingreso los siguientes aspirantes: A) esposa o hijos de empleados fallecidos por el hecho o en ocasión del trabajo. B) hijos del personal jubilado fallecido. C) hijos del personal jubilado". (CCT 223/97 "E". Artículo. 12)

De esta manera se pone un límite a la proliferación de los lazos de familiaridad dentro de la fábrica, erosionando una de las políticas empresarias vitales para la consolidación del viejo orden de YPF estatal. Aquellas experiencias obreras consolidadas en una realidad concreta en donde abuelo, padre e hijo trabajarían en la misma empresa, asegurando una continuidad laboral en toda la familia se limita en el convenio del año 1997 posibilitando la entrada solo a esposas e hijos del personal que no desempeñan funciones al momento del ingreso, sea por fallecimiento o jubilación. Sin embargo, estos últimos privilegios se terminan de borrar por completo en la renegociación del convenio 450/01 "E" del año 2001.

De esta forma con los sucesivos convenios celebrados se desarticulan las políticas empresarias que constituían los pilares fundamentales del orden de la *comunidad de fábrica*. En este sentido, se desvinculan los sentidos nacionales que se asociaban a la empresa, se pone en duda la continuidad laboral característica de YPF estatal, la antigüedad deja de ser central y se interrumpe el flujo familia-fábrica en las políticas de reclutamiento. Asimismo, la modernización empresaria de YPF en un contexto de hegemonía neoliberal, pronunciaba la asimetría en la correlación de fuerza del capital sobre el trabajo, institucionalizando a través de los convenios colectivos un mayor poder de la empresa en el uso de la fuerza de trabajo.

"Los fuera de convenio"

Las negociaciones celebradas por el SUPE e YPF S.A., fueron la puerta de entrada a la hegemonía empresaria en sus diversas formas y contenidos. En este sentido, la

Hijos del personal jubilado fallecido (casados). d) Hijos del personal jubilado fallecido (solteros). E) Hijos del personal en actividad casados. f) Hijos del personal en actividad solteros. G) Hijos del personal jubilado. H) Trabajadores que se hayan desempeñado o se desempeñen en la empresa a la fecha de suscripción del presente convenio, según relaciones contractuales a plazo fijo o de carácter eventual. I) Familiares de agentes en actividad. j) Familiares de agentes jubilados". (Convenio Colectivo 23/75, Artículo 8).

negociación colectiva se constituyó en una vía de institucionalización del embate empresario hacia los trabajadores, imponiendo todo el recetario neoliberal de las nuevas doctrinas manageriales.

El primer paso que debía darse en el proceso privatizador iniciado en el año 1990 era escindir el colectivo de trabajo dentro de la fábrica. Las jefaturas jugarían, como hemos analizado con anterioridad, un rol central en la implementación de las variadas políticas de racionalización de trabajadores. Los trabajadores con responsabilidad de mando serían a partir del proceso de modernización los engranajes centrales de la implementación de las nuevas políticas de management empresarial. Es por ello que lo primero que se negocia en el convenio colectivo de 1990 es la exclusión del personal jerárquico de la representación sindical. A partir de aquí, los trabajadores con mando serán denominados "los fuera de convenio" los cuales tendrán una relación directa con la empresa sin mediación de la representación gremial:

"Actividad y categoría de trabajadores a que se refiere: Industria Petrolera del Estado. Personal Orgánico entre los niveles 1 y 10, inclusive. Como así también el personal de maestranza y marinería de la Flota Petrolera de YPF, comprendido en el ámbito de representatividad de SUPE, excluido el personal que cumple jefatura y/o representación empresarial de confianza y el personal de Seguridad General con capacidad" (Aplicación de la convención, punto 2-3 del CCT 30/90 "E")

Este movimiento de exclusión en el convenio se constituye como fundacional en las políticas empresarias, debido a que históricamente todas las categorías de trabajadores en YPF estuvieron bajo la representación sindical del SUPE. Con este proceso de exclusión de las jefaturas del convenio colectivo se logra un doble movimiento: por un lado, se construye un vínculo empresa-jefaturas sin intermediación sindical, y por otro lado, se erosiona profundamente el poder de negociación del sindicato. Re-situar la funcionalidad de los trabajadores con responsabilidad de mando como los engranajes vitales de las nuevas normativas organizacionales, forma parte del proceso de modernización empresarial instaurado en YPF.

A partir de esta política de diferenciación, el colectivo de trabajo estará dividido entre los "dentro de convenio" y los "fuera de convenio". La línea divisoria se demarca a

partir del nuevo rol que juegan las jefaturas en el nuevo orden sociolaboral. Un operador de consola de la Refinería La Plata expresa en cierta forma los sentidos de la exclusión del convenio del personal con responsabilidad de mando:

“Los fuera de convenio, cobran el doble que nosotros, tienen otra obra social [antes era la misma para todos los trabajadores de YPF]. Entonces, tienen a la supervisión del lado de ellos. Vos sos mi encargado acá, entonces te digo, “vos me tenés que controlar a los cafeteros, a los que limpian el baño, ellos cobran 500, pero yo a vos te voy a dar 2000, pero vos me tenés que controlar que no se rajen, que no me lleguen tarde.” ¿Qué vas a hacer vos? ¿Lo hacés o no? Y vos fijate una actitud, ya te digo. Los supervisores, no sé ahora, pero al principio recibían el sobre para cobrar, lo recibían a sobre sellado y con el compromiso de no mostrarlo a la gente. Y yo, una discusión que tuve con X [se refiere a un jefe que hizo la carrera orgánica en YPF], en ese entonces. Le digo, ‘¿Cuánto cobraste?’, y me escondió el sobre. Le digo, ‘escuchame, dejate de joder’... ‘y no puedo’, me dice. Ya había otra mentalidad, le habían cambiado la mentalidad.”
(Operador de consola. Desempeña funciones desde la etapa estatal de YPF. Año 2004)

Re-situar a los trabajadores con responsabilidad de mando, como veremos en el capítulo siguiente, constituyó una estrategia central en el nuevo orden. Dado la importancia de los trabajadores con responsabilidad de mando como agentes de las políticas empresarias, la exclusión en el convenio colectivo constituía un paso importante en la modernización empresaria.

La institucionalización de los sentidos legitimados

En cada re-negociación de convenio colectivo se cristalizaron los sentidos legitimados al amparo de las *prácticas corporativas empresarias*. En esta lógica, la apertura de las negociaciones colectivas en la década de los '90 sentó las bases de la modernización empresaria, asegurando la pérdida de derechos y la institucionalización de la precarización laboral. En cada uno de los nuevos artículos o mismo en la eliminación de aquellos artículos del convenio del año 1975 se abría el camino a un uso de la fuerza de trabajo con mayores libertades para la administración empresaria.

En este sentido, el siguiente ejemplo comparativo de un artículo sobre tres convenios nos expone de manera clara y gráfica esta situación. La relación contractual de los trabajadores se fue precarizando perdiendo no sólo derechos adquiridos, sino como veremos, la misma concepción del trabajo se fue modificando en detrimento de los trabajadores. En convenio de 1975 argumentaba lo siguiente:

“Todo trabajador comprendido en este convenio que se encuentre vinculado a la Empresa por un contrato individual por tiempo indeterminado, desde su ingreso, tiene asegurado el “derecho a la carrera”, entendiéndose por tal el de ascender o progresar según las categorías previstas en la Plata orgánica, el de recibir íntegra y oportunamente todas las prestaciones que son consecuencias de su ubicación en la categoría que le corresponda y del desempeño de la función asignada y de todas aquellas otras de carácter complementario e integrativo, cualquiera sea su naturaleza o modalidad y el de conservar el empleo hasta alcanzar los límites de edad y tiempo de servicios necesarios para el goce de la jubilación” (CCT 23/75, Artículo 5).

Sobre los derechos que cristaliza el convenio de 1975 podemos marcar palabras claves, tales como *“asegurado el derecho a la carrera”,* o *“categorías previstas”,* o *“recibir íntegra y oportunamente todas las prestaciones que son consecuencias de su ubicación”* o *“conservar el empleo hasta alcanzar los límites de edad y tiempo de servicios necesarios para el goce de la jubilación”*. Estas palabras o frases claves del artículo 5 nos brindan una clara dimensión de una concepción del trabajo que YPF dinamizaba para los trabajadores. En esa concepción, y como hemos analizado en profundidad en la primera parte de la Tesis, el trabajo aseguraba una movilidad previsible que al mismo tiempo otorgaba prestaciones sociales que garantizaban al trabajador y su familia una seguridad social no menor en las experiencias obreras y donde alcanzar la edad jubilatoria en YPF se constituía en un hecho asegurado. A partir de la modernización empresaria se modifican estas nociones que han acompañado el trabajo de los *“ypefeanos”*, cristalizando una diferente concepción del trabajo asalariado, donde principalmente lo que se pone en duda es la continuidad laboral, las prestaciones sociales y claramente la posibilidad de jubilarse al finalizar el tiempo laboral. Así lo expresaba el convenio de 1990:

“Todo trabajador comprendido en este convenio que se encuentre vinculado a la Sociedad por un contrato individual por tiempo indeterminado, desde su ingreso, tiene asegurado su evolución y progreso en tanto duren su contratación al trabajo y su buena conducta, con miras a alcanzar el desarrollo en el puesto de posición actual o futura dentro de su campo ocupacional, respetando, en todos los casos, el principio de igualdad de trato en identidad de situaciones y en el de conservar el empleo hasta alcanzar los límites de edad y tiempo de servicios necesarios para el goce de la jubilación ordinaria, siempre que no sean de incidencia económica tal que la Empresa no pueda afrontarlos, o afecte sus intereses” (CCT 30/90 “E”. Artículo 5)

El mismo artículo 5 ya no habla de empresa, sino de Sociedad, marcando una clara diferencia en relación al carácter de la empresa. El “derecho a la carrera orgánica” es modificado por la noción de “*evolución y progreso en tanto duren su contratación al trabajo y su buena conducta*” y la posibilidad de jubilarse se anuda a la posibilidad económica de la empresa. El convenio 30/90 “E” precariza el trabajo asalariado en el sentido de volverlo inestable e inseguro (en términos de continuidad), otorgando mayores potestades a la empresa para transferir los riesgos empresarios y evaluar las conductas de los trabajadores. Ente retrocesos en relación a derechos adquiridos se profundiza en el convenio firmado en el año 2001. En este sentido, el artículo analizado anteriormente, es trasladado en el convenio 450/01 “E” al número 7, acentuando este proceso de precarización:

“Todo trabajador comprendido en este convenio que se encuentre vinculado a la Empresa por un contrato individual o por tiempo indeterminado, desde su ingreso, y a fin de posibilitar su evolución y progreso deberá mantener su contratación laboral, su buena conducta y competencia para desempeñarlo, con miras a alcanzar el desarrollo en el puesto o posición actual a o futura dentro de su campo ocupacional” (CCT 450/01 “E”. Artículo 7)

A partir de este análisis comparativo se evidencia un retroceso de derechos adquiridos en tres aspectos: en primero lugar, en materia de previsión de la movilidad profesional de los trabajadores; en segundo lugar, en relación a las prestaciones sociales que otorga la empresa; y por último, en la seguridad de alcanzar la edad jubilatoria como trabajador. Al mismo tiempo, se demarca con claridad la conducta que el trabajador

debe llevar a cabo: *“deberá mantener su contratación laboral, su buena conducta y competencia para desempeñarlo, con miras a alcanzar el desarrollo”*.

En este proceso de avance de la administración empresaria, se introduce un elemento central de las nuevas políticas: la “evaluación de desempeño”:

“El ascenso de trabajadores y la cobertura de vacantes se realizará mediante la pertinente y previa evaluación de su desempeño y de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa...” (CCT 223/97 “E”. Artículo 17).

A partir de 1997 los ascensos serán determinados a partir de evaluaciones de desempeño realizados por las áreas de recursos humanos de la empresa. Esto marca un importante punto de ruptura de la consolidación del nuevo management empresarial. Sin embargo, sobre este punto se retrocede a partir del convenio de 2001, en el cual la “evaluación de desempeño” dejará de condicionar el ascenso y solo determinará una remuneración anual:

“Con prescindencia de los sistemas de ascensos firmes o transitorios establecidos en el presente convenio, se establecerá un sistema de evaluación por desempeño, que tendrá por finalidad evaluar el desempeño que ha tenido cada trabajador en el ejercicio del puesto que ocupe. Este sistema...constituirá el factor determinante en la mejora del ganancial anual del trabajador, sin que ello implique un cambio de categorización, cargo y función...” (CCT 450/01 “E”. Artículo 15)

Este relativo retroceso es el único que hemos podido relevar en el análisis de los convenios colectivos. Esta modificación se debió a “quejas” de los trabajadores en relación a la evaluación argumentando que tenían un grado importante de subjetividad y es por esto que el sindicato, divulgándolo como una conquista en las entrevistas que hemos realizado, logra negociar que las evaluaciones de desempeño solo afecten la remuneración anual.

En este contexto de profundo retroceso de derechos y avance de la empresa sobre los trabajadores, esta conquista pareciera tomar una relevancia exagerada por parte de la conducción del sindicato filial Ensenada:

"Ves!, (muestra el convenio del 2005 e indica el artículo 15 donde la evaluación no incide en la movilidad) hemos logrado desde el sindicato que la evaluación de desempeño no afecte más la movilidad. Esto nos traía muchos quilombos antes, pero lo hemos modificado!" (Conducción SUPeH, filial Ensenada. 2006)

Esta pequeña y relativa conquista se ensombrece frente a la totalidad del avance empresario. El convenio firmado en el año 1993 (90/93 "E") regula un nuevo "sistema de reconocimiento económico" basado en la relación salario/ desempeño. Cabe destacar que desde principios de los '90 el nuevo management empresarial introduce la política de "Dirección por Objetivos" el cual mide los objetivos alcanzados por los trabajadores. En sintonía con la política empresarial, el convenio 90/93 "E" en el Anexo II despliega las características de la "gratificación anual por mayor eficiencia":

"La transformación y reestructuración de la empresa 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... Por otra parte, esta Sociedad se encuentra facultada para establecer adicionales particulares cuya finalidad sea la de retribuir a su personal, en base a sus condiciones personales y profesionales identificados con los criterios de eficiencia y competitividad... se considera oportuna la instauración de un nuevo sistema de reconocimiento económico basado... en la relación sueldo/desempeño y orientado al logro de una Mayor Eficiencia..." (Pág. 84, anexo del CCT 90/93 "E").

Con la firma de un nuevo convenio (223/97 "E"), se profundizan aspectos introducidos en el convenio negociado en el año 1993, imponiéndose un dispositivo de evaluación periódica y anual del rendimiento en función de resultados obtenidos y de las metas previamente fijadas. Se avanza en un proceso de explicitar cada vez más los objetivos empresariales en referencia a la productividad. Este mismo convenio introduce una figura nueva, otorgando una facultad a la administración empresarial en el uso de la fuerza de trabajo, que hasta ese entonces carecía: la polivalencia funcional y la flexibilidad funcional.

“Las categorías laborales que se enuncian en el punto anterior, o las que en futuro se incorporen al mismo, no implican que los trabajadores están rígidamente afectados en las tareas que se correspondan a las mismas, sino que tal enunciación de categorías deben complementarse con los principios de polivalencia funcional y flexibilidad funcional, a fin de tender a la óptima productividad.” (CCT 223/97 “E”. Artículo 6)

De esta forma se regula la polivalencia laboral asociada estrechamente con la productividad exigida. En este escenario de negociación se pone en evidencia aquello que no se explicita en la formulación de las políticas empresariales: la relación estrecha entre los objetivos de producción y la productividad exigida puesta en evidencia en el propio texto del convenio donde a la vez se asocia productividad/desempeño/objetivos a alcanzar y polivalencia funcional. Esta tendencia es ampliada y fortalecida en los convenios colectivos de trabajo firmados posteriormente:

“La polivalencia y flexibilidad funcional implican 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” (CCT 450/01 “E”. Artículo 5)

En este contexto, en líneas generales, se produce un proceso de reducción de las situaciones en un trabajador puede pedir licencias y en aquellas que se mantuvieron se registra una reducción de los días otorgados. Un ejemplo que grafica esta situación es la licencia por estudios. El artículo 168 del convenio de 1975 otorgaba a cada trabajador una licencia anual de 28 días laborables con goce de haberes y fraccionado de la forma que el trabajador crea más conveniente, sin que supere los 10 días consecutivos. El artículo 67 del convenio firmado en el año 2007 no solo recorta el total de días a 20, sino que limita el fraccionamiento de la licencia a periodos de 4 días.

Sin embargo, otro proceso que se evidencia en el análisis de los convenios colectivos es la regulación de las distintas precariedades. Esto es el surgimiento de distintos convenios colectivos de trabajo de distintas empresas que venden servicios a Repsol, y que cristlizan diferencias de derechos en los trabajadores, dependiendo a la empresa que pertenezca.

Regulando las distintas precariedades

A partir de la estrategia de tercerización se multiplican los convenios colectivos de trabajo, regulando las distintas precariedades en el ámbito laboral. Esta expansión de convenios colectivos se debe a la contratatación de YPF S.A de emprendimientos (conformados por ex trabajadores a partir de la privatización) o empresas tercerizadas. En general, estos convenios regulan una mayor inestabilidad en la continuidad del trabajo. Son convenios que, en líneas generales, dan cuenta de una ostensible reducción de derechos en comparación con los trabajadores que dependen de YPF S.A.

Un claro ejemplo de esta asimetría entre trabajadores, se expresa en el hecho que los convenios colectivos de las empresas tercerizadas institucionalizan un período de prueba, inexistente en los convenios de Repsol YPF:

"Frente a la necesidad de cubrir cargos vacantes en su estructura orgánica, la Empresa tendrá la facultad de incorporar personal que observe un perfil laboral compatible con las exigencias del puesto, destacándose que precederá al ingreso definitivo en período de prueba... quedándole a la Empresa la facultad de aceptarlas o rechazarlas según cumplieren o no los requisitos exigidos..." (CCI S06/02 "E" del emprendimiento Mediacaña¹¹²)

Las diferencias entre los convenios colectivos se demarcan en la comparación de los distintos artículos. En este sentido, a diferencia del convenio de los trabajadores de Repsol YPF, los convenios de los emprendimientos incorporan un período de prueba de 90 días en aquellos trabajadores que fueran ascendidos. El convenio del emprendimiento Petal expresa con claridad este atributo de "ratificar" o "rectificar" el ascenso:

"A los efectos de mantener la debida eficiencia laboral el trabajador seleccionado para el ejercicio de un puesto de trabajo de nivel superior al que desempeña, cumplirá un proceso de adaptación y prueba por el término de 90 días, lapso por el cual la empresa

¹¹² Mediacaña es un emprendimiento formado por ex trabajadores de YPF estatal que brinda el servicio de mantenimiento en general en la Refinería La Plata.

evaluará su desempeño a fin de ratificar o rectificar su ascenso" (CCT 326/98 "E" del emprendimiento Petal)

Junto a esta inestabilidad de los períodos de prueba, se institucionaliza por convenio colectivo la relación demanda-empleo. Es decir, los convenios colectivos de los emprendimientos que brindan servicios a Repsol YPF explicitan la inestabilidad laboral en relación a la demanda que tenga la empresa que contrata el servicio, en este caso Repsol YPF. Si la demanda llegase a decaer, la estabilidad laboral es lo primero que corre riesgo, regulado por convenio colectivo:

"Siendo que lo específico de la gestión del emprendimiento laboral está circunscripto a la industria petrolera y a YPF S.A en un último porcentaje, el comportamiento de la demanda constituye el factor regulador de su acción o inacción parcial o absoluta, por lo que a ello estará referida la virtualidad de estabilidad laboral...los factores, explícita y reiteradamente expresados en este acuerdo, son suficientemente claros como para entender que en el caso de falta de trabajo, parcial o total, las partes procurarán la solución que compatibilice necesidades del trabajador y del emprendimiento"... (CCT 506/02 "E" del emprendimiento Mediacaña)

En el contexto de la modernización empresaria se conforma como regla general la precarización del trabajo, regulado por convenio colectivo. Este proceso afecta a todos los trabajadores, pero se expresa con mayor crudeza en aquellos trabajadores "contratados" a partir de aquellas empresas venden servicios a Repsol YPF.

En la constitución del nuevo orden, las áreas de recursos humanos comienzan a desempeñar un rol estratégico, logrando cristalizar su impronta racionalizadora en cada renegociación de los convenios colectivos de trabajo. La modernización empresaria iniciada en los años '90 encuentra expresión en las doctrinas manageriales y en los convenios colectivos negociados. Dichos convenios expresan en el inicio del proceso privatizador y con posterioridad, el sentido de las políticas de recursos humanos que se implementan en la empresa. Así, los CCT dinamizan en cada re-negociación, los sentidos legitimados de las *prácticas corporativas empresarias*.

La tercerización de la fuerza de trabajo conforma uno de los pilares centrales de la modernización empresaria. Este proceso adquiere una lógica compleja sobre la base de la des-centralización/centralización.

Des-centralizar para centralizar: dos lógicas funcionales

Durante décadas, YPF integró verticalmente el proceso productivo del petróleo, controlando la exploración, explotación, refinación y comercialización. Sólo algunas empresas podían realizar extracciones de petróleo, pero sin posibilidad de refinación y comercialización. A partir de la implementación del "Plan de Transformación Global" se trastoca por completo la integración vertical de YPF, definiendo áreas estratégicas y áreas periféricas, rentables y no rentables. A partir de estas clasificaciones un área podía quedar en propiedad de YPF o venderse a empresas privadas o asociarse o en última instancia cerrarse.

Bajo este contexto, la des-centralización se establece como política medular de las actuales formas de organización del trabajo a nivel general, y en particular de YPF. Esta estrategia empresaria tiene como consecuencia la externalización de la fuerza de trabajo. Es decir, a partir de la política de descentralización, se externalizan funciones que antes efectuaban trabajadores contratados por YPF y ahora realizan trabajadores de diferentes empresas con diferentes situaciones contractuales. A partir de la des-centralización y de las múltiples formas que adquiere la externalización de la fuerza de trabajo (Figari, Palermo, 2008), el "suelo de fábrica" se vuelve un mosaico de trabajadores con horarios diferentes y formas de contratación diferentes. De esta forma se dinamiza en el espacio de trabajo una potente política de fragmentación, entendida a partir de las diferentes formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo, aunque cabe aclarar que la relación social en la cual se desarrollan las experiencias de los trabajadores sigue siendo la misma (Cifarelli; Martinez, 2009).

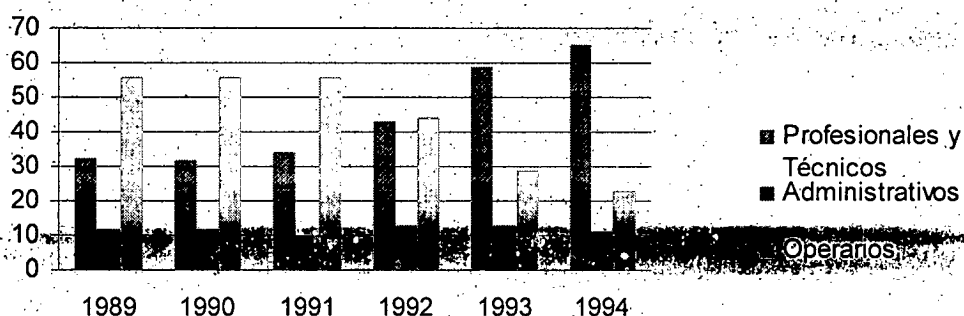
La des-centralización se torna una estrategia central de las *prácticas corporativas empresarias* a partir de su doble lógica: des-centralizar y centralizar. De esta forma se construye una estructura que ya no tiene la claridad de una pirámide; aunque mantiene al mismo tiempo un control centralizado. A partir de esta estrategia en la gestión del trabajo se descentralizan áreas a otras empresas; aunque se impone una centralización

en el control de las funciones estratégicas. Este control se ejerce de múltiples formas, sea fijando objetivos de producción, normas de desempeño o mismo en los momentos de licitación imponiendo reducción de costos. De esta forma, la empresa central, en nuestro caso YPF Repsol, articula su proceso productivo con otras empresas contratistas entablando una relación de control a partir de la des-centralización/centralización. Esta estrategia empresaria reconfigura profundamente las experiencias obreras del colectivo de trabajo de múltiples formas.

Como hemos analizado en la segunda parte de la Tesis, en YPF se concretó una racionalización que alcanzó para finales del año 1994 a 35.689 trabajadores que fueron desvinculados. De este total de trabajadores despedidos, parte fue reemplazado por una nueva fuerza de trabajo y otra parte, fue recontratado bajo diferentes formas de tercerización. Este proceso expresa el avance de la estrategia de externalización de la fuerza de trabajo, incorporando empresas contratistas en el proceso productivo. Esencialmente, el grueso de la fuerza de trabajo que se externalizó lo constituyó la gran mayoría de trabajadores operarios. El siguiente cuadro grafica la reducción drástica de los trabajadores de línea en comparación con aquellos profesionales, técnicos y administrativos:

Cuadro VII:

Evolución del personal total de YPF en todo el país según especificidad. Período 1989-1994 - Expresado en porcentajes



Fuente: Elaboración propia en base a memorias y balances y Boletín de Informaciones Petroleras (BIP)

Como se observa en el cuadro VII, la evolución de los trabajadores operarios se transforma considerablemente, siendo que en 1989 conformaban un poco más del 50 % del total del plantel, reduciéndose en 1994 a un poco más del 20 %. Esta evolución del personal se relaciona con el proceso de externalización de la fuerza de trabajo, reteniendo como personal de YPF los puestos estratégicos en la producción, como los profesionales y técnicos y una parte de los operadores. Aunque, sin embargo, como analizaremos, también algunos profesionales y técnicos sufrieron el proceso de externalización.

A partir de la política de descentralización/centralización se potencia la precarización y la informalización del trabajo, adquiriendo variadas modalidades en la empresa privatizada YPF. Siendo, en principio, la precarización y la informalización¹¹³ dos aspectos diferentes, lo cierto es que tienden a indiferenciarse, o al menos a presentar fronteras cada vez más difusas, sobre todo, al tratar de explicar las nuevas morfologías del trabajo y el empleo generadas durante la década del '90. En este sentido, como señalan Beccaria, Carpio y Orsatti, *"Al empleo informal integrado por trabajadores por cuenta propia y sus familiares hay que agregarle los trabajadores asalariados, para los cuales sus empleadores no observan las regulaciones laborales, ya sea porque ello es autorizado legalmente o simplemente porque deciden no cumplir con las normas al respecto"* (2000: 141). De este modo, nuestro abordaje se distancia de la perspectiva que circunscribe la informalidad sólo en ámbitos marginales o informales en donde no prevalece el empleo asalariado. Por el contrario, sostenemos que las formas contractuales incorporadas en la legislación laboral argentina durante la década del '90¹¹⁴, constituyeron el marco jurídico en el cual se profundizó la precarización y la informalización del trabajo como parte de un mismo fenómeno. El trabajo se precarizó,

¹¹³ El concepto de informalidad aparece a principios de los años '70 en trabajos de la OIT y la CEPAL. La informalidad refiere a unidades productivas de pequeña escala en el medio urbano, caracterizadas por una organización rudimentaria, dado el escaso monto de capital utilizado y el tipo de tecnología empleada, lo que incluye, generalmente relaciones de trabajo desprotegidas, donde las relaciones de empleo se basan sobre todo en el parentesco y en lazos personales. (Beccaria, Carpio y Orsatti, 2000: 139-140). Ocurre que, la informalidad en la gran mayoría de los casos deslinda con fronteras muy delgadas con la ilegalidad.

¹¹⁴ La ley Nacional de Empleo sancionada en 1991, establece las características de lo que se denomina flexibilización del empleo, destinadas a remover obstáculos y crear nuevas condiciones. Las "nuevas condiciones" refieren justamente a flexibilizar la entrada –eliminando trabas para la contratación, por ejemplo el "período de prueba"–, flexibilizar la salida –abaratando el costo del despido–; flexibilizar la permanencia –creando facultades al empleador para que pudiera organizar el proceso productivo por ejemplo sin respetar los convenios colectivos, extensión de la jornada de trabajo– y flexibilizar del salario.

definiéndolo fundamentalmente por el alejamiento de los principales rasgos del empleo típico, regular, normal o protegido que son la estabilidad y la cobertura social; por oposición, empleo precario se caracteriza por la inexistencia de contrato laboral o contratos de plazo determinado; falta de aportes a la seguridad social; trabajadores no fácilmente identificables; prestación laboral fuera del domicilio del empleador; ingreso básico definido por negociación individual; no percepción en la remuneración de componentes como vacaciones, aguinaldo, asignaciones familiares y/o adicionales de convenio y no afiliación sindical, inestabilidad en la continuidad laboral. Y al mismo tiempo, se informalizó, entendiendo este proceso como *“una de las estrategias seguidas por el capital en los centros desarrollados para alcanzar un mayor grado de adaptación a las fluctuaciones de la demanda y minimizar costos. Consiste en dividir el proceso productivo, descentrando especialmente la actividad productiva pero manteniendo centralizada la información respecto al proceso global”* (Castell y Portes, 1986: 20-24). Este proceso conlleva al enmascaramiento de la relación salarial bajo diferentes formatos y en el peor de los casos a la ilegalidad laboral en lo que comúnmente se llama “trabajo en negro”.

De este modo, la precariedad e informalidad son parte de un mismo proceso que no excluye a las grandes empresas concentradas. El proceso de privatización de YPF mostró su cara más cruda a partir de los formatos variados que adquirió el proceso de precarización e informalización del trabajo.

En este sentido, analizamos a continuación los despidos de trabajadores y las contrataciones como personal autónomo o vía empresa contratista; la externalización de trabajadores profesionales; los mecanismos de selectividad que impone la descentralización; y por último los conflictos que se suscitan en los emprendimientos productivos de ex trabajadores de YPF. Esta estrategia empresaria imprimió una profunda transformación de las experiencias del colectivo obrero sobre la base de las nuevas relaciones de dominación que instaura el nuevo orden.

Despedir para recontratar: “trabajadores descartables”

La estrategia de externalización de la fuerza de trabajo adquirió variadas formas a partir del proceso de modernización empresaria en YPF. Bajo esta lógica, uno de los formatos que revistió fue la de despedir para luego recontratar. Muchos de aquellos trabajadores

que fueron despedidos en el proceso de racionalización, a corto o mediano plazo eran recontratados bajo diferentes formas precarizadas de contratación.

Es difícil saber con exactitud la cantidad de trabajadores recontratados luego de la racionalización, debido a que no hemos encontrado datos oficiales referentes a esta política empresarial. Sin embargo, a partir del trabajo de campo realizado en los distintos territorios podemos afirmar, que al menos en el corto plazo, la re-contratación de trabajadores despedidos fue una política recurrente. Por ejemplo en Campamento Vespucio, Salta, y en Comodoro Rivadavia, Chubut, hemos podido entrevistar a ex trabajadores que fueron despedidos y al poco tiempo re-contratados bajo el régimen de trabajador autónomo¹¹⁵:

Pregunta: “¿Como viviste el despido?”

Respuesta: “Y... fueron momentos duros para mí y muchos compañeros. Aunque a mí mucho no me duró el despido por que enseguida me tomaron de nuevo... al tiempito me preguntaron si quería seguir laburando como autónomo. Y así laburé un tiempo largo hasta que me fui. (Ex trabajador de YPF. Realizaba tareas como técnico. Campamento Vespucio. 2009)

Estas experiencias se multiplican en todo el país, particularmente con aquellos trabajadores que tenían un saber técnico complejo, difícilmente reemplazables en el corto plazo. Si bien, a partir de la configuración del nuevo orden, desde lo discursivo la experiencia era vista como un des-valor, como signo negativo de envejecimiento, como una reminiscencia de la vieja etapa estatal, para ciertos puestos de trabajo la experiencia se constituye en un elemento nodal. Es por ello, que algunos puestos de trabajo que no eran fácilmente reemplazables debían seguir realizándose por “los viejos” trabajadores “ypefeanos”.

Sin embargo, y a pesar de la dificultad del reemplazo, el trabajador ya había cruzado el umbral de una situación de precarización. El régimen como trabajador autónomo no significaba desde la experiencia de los trabajadores una situación de mejora sino todo lo

¹¹⁵ El trabajador autónomo individual es la persona que realiza de forma directa la actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo.

contrario, una pérdida de los beneficios sociales que históricamente YPF les otorgaba a sus agentes. No obstante, la situación contractual de los trabajadores aún podía devenir en una informalización de la relación laboral. No sólo era posible que la empresa en proceso de privatización los re-contratara como trabajador autónomo, sino también, como veremos en el siguiente relato, bajo una relación laboral completamente ilegal:

Pregunta: “¿Y como fue ese momento, el último día de trabajo?” [Hablando de los despedidos]

Respuesta: “~~Ya estábamos mentalizados que dejábamos el trabajo. Fue muy triste, cerrar la puerta, ... Aunque yo después... seguí trabajando~~”

Pregunta: “¿Como?”

Respuesta: “Yo trabaje un par de meses contratada... me pagaban el sueldo de acuerdo al trabajo que yo realizaba... Me decían ‘vos mira, te damos este plano para que nos hagas, ¿cuanto nos cobras?’. Me preguntaban cuanto les cobraba. Yo decía que se yo 500 pesos, ponele”

Pregunta: “¿Que era como monotributista?”

Respuesta: “No, no, de palabra, todo en negro. Así fue mucho tiempo hasta que cerró el área, y cuando cerró se fueron todos”. (Ex trabajadora de YPF área de planos de YPF.

Su trabajo era dibujar los planos de la exploración y explotación del campo.

Campamento Vespucio. 2009.)

Para sorpresa del investigador, el relato desnudaba en el momento de la entrevista la desidia de las nuevas políticas empresarias sobre aquellos trabajadores que ya habían sido despedidos. La trabajadora entrevistada había dibujado durante más de diez años los planos de exploración y explotación del terreno para YPF estatal, conteniendo una capacidad, habilidad adquirida en años de experiencia. Un saber calificado y con amplia experiencia en aquella función, claramente no era un puesto fácilmente reemplazable. Este uso de la fuerza de trabajo hasta que se consiguiera un reemplazo o hasta que se cerrara el área, expreso de forma inédita para los trabajadores de YPF una concepción descartable de los trabajadores. Es decir, se despiden los trabajadores a partir del proceso de racionalización, se recontratan, se usan y luego se vuelven a desechar. El nuevo orden de la empresa privatizada afirmaba la cara más cruda de la precarización e informalización del trabajo. Este proceso adquiere múltiples ropajes impensados para aquellos trabajadores socializados bajo las relaciones sociales de la *comunidad de*

fábrica.

Asimismo, encontramos en nuestra investigación otras formas de re-contratación de trabajadores despedidos de YPF. La siguiente trayectoria de un ex trabajador de la Flota Naval, ciudad de La Plata, grafica otro de los formatos que adquirió la recontractación de trabajadores "ypfeanos":

"Y después que a mi me indemniza YPF, o sea que me fui con el retiro voluntario, digamos voluntario obligatorio, vamos a decir, no había alternativa ninguna. Me recontratan de vuelta".

Pregunta: *"¿Te volvieron a llamar?"*

Respuesta: *"Sí, sí"*

Pregunta: *"En el 91 te despiden y ¿cuándo te llaman de nuevo?"*

Respuesta: *"Estuve un tiempo sin trabajar. Me contrataron cierto tiempo hasta que se terminó de disolver YPF. ¿En base a qué? A que creo que yo hacía bien las cosas. Capaz que tenía buena referencia."*

Pregunta: *"Pero no entiendo, ¿como te contrataron?"*

Respuesta: *"Me contrata YPF, pero con contratos de tres meses, eran contratos por tres meses o cuatro meses creo"*

Pregunta: *"Ah!, con contratos"*

Respuesta: *"Sí, sí... contratos por períodos de tiempo. Después no me lo renovaron más por que ya no había necesidad por que empezaron a repartir los barcos"*

Pregunta: *"O sea que te contrata YPF a partir de contratos de tres meses"*

Respuesta: *"Sí, sí YPF, YPF. Y bueno trabaje contratado y después sí, me quede sin un trabajo"*. (Ex trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

Suponiendo que el trabajador de la Flota Naval haya sido recontratado efectivamente por tiempos determinados -ya que cabe la duda que también haya sido una cuestión solo de palabra- esta modalidad de contratos temporarios eran habilitados por la legislación laboral de los años '90.

Sin embargo la trayectoria laboral del trabajador de la Flota Naval de YPF no culmina con la renovación de los contratos mensuales, sino que entra en escena el sindicato.

Como ya hemos detallado, el sindicato SUPE compra en 1993 parte de la Flota Naval de YPF del puerto de la ciudad de la Plata, Provincia de Buenos Aires. De esta forma se crea la empresa Naviera Sur, la cual vende sus servicios a la actual Repsol YPF. A partir de su constitución, Naviera Sur recontrató ex trabajadores que fueron despedidos de YPF. Quizás por que los saberes de los trabajadores de flota naval no eran reemplazables o con la convicción cierta de salvar por lo menos algunos puestos de trabajo de los "ypfeanos", o ambas cosas, Naviera Sur recontrata gran parte de los trabajadores de la ex Flota Naval de YPF. Este último trabajador es recontratado en Naviera Sur:

"Después que terminé en YPF, terminé navegando en Naviera Sur. Terminé navegando, hasta que me jubilé, en Naviera Sur".

Pregunta: *"¿Qué es Naviera Sur?"*

Respuesta: *"Naviera Sur es...quedó...o sea, el sindicato se quedó con un paquete de barcos, viste...El sindicato, el SUPE, se queda con un emprendimiento obrero. Se quedó con un paquete de barcos. Y ahí esos barcos, sirvió para que un montón de gente no se quedara en la lona."*

Pregunta: *"¿Eran trabajadores de YPF?"*

Respuesta: *"Si, casi todos, la mayoría. Casi todos eran ex trabajadores de YPF flota. Y bueno, este mira. El SUPE se quedó con los barcos y absorbió la cantidad de gente que pudo absorber para hacer funcionar esos barcos. Por que también muchos se fueron y pusieron almacenes kioscos, se compraron remises con la plata de la indemnización ¿viste? Algunos se pudieron ubicar, los que quisieron seguir navegando los absorbió el SUPE. Eso fue un poco la cosa".* (Ex trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

La trayectoria de trabajo del entrevistado culmina con la jubilación en la empresa Naviera Sur del SUPE. Ciertamente el emprendimiento naval creado por SUPE posibilitó la continuidad laboral de gran parte de los trabajadores de flota de YPF. Aunque cabe aclarar que comparativamente desde la experiencia del trabajador la situación laboral no sería la misma. Y en este sentido se afirma otra modalidad de trabajo precario a partir de la "modernización" de la empresa. La precarización e informalidad instaurada cristalizó un desmejoramiento considerable de la situación de los trabajadores en todos los órdenes. En esta línea de análisis, la jubilación se presenta

como parte de esta transformación. Jubilarse en YPF estatal o Naviera Sur representa una notable diferencia desde la perspectiva de los trabajadores:

“Respecto a la jubilación, no es lo mismo jubilarse en YPF que en Naviera Sur. Se cobra la mitad de jubilación de la que cobraría habiéndome jubilado en YPF. Antes cuando vos entrabas a laburar en YPF, te jubilabas en YPF, eso ya lo sabías. A parte...los que se jubilaron todos en YPF, que trabajaron 25- 30 años, que navegaron ganan muy bien hoy, no tienen mayores problemas. Yo por jubilarme en Naviera Sur cobro comparativamente mucho menos” (EX-trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

El proceso de modernización empresaria de YPF consolidó distintas formas contractuales frágiles para la continuidad laboral, allanando el camino para una profunda precarización e informalización del trabajo. El trabajador comienza a ser utilizado como elemento descartable, contrariamente a lo sucedía en el orden de la *comunidad de fábrica*, en donde las políticas empresarias propiciaban la inmovilización del trabajo y una continuidad laboral concreta hasta los días en que el trabajador debía jubilarse.

La pregunta que nos suscita estas situaciones, es ¿por qué se re-contrataba personal que había sido despedido?. Una respuesta posible podría ser que la rapidez que revistió la racionalización de personal no podía ser acompañado por un reemplazo igualmente rápido de los saberes que algunos trabajadores portaban. Habiéndose efectuado la desvinculación del personal, la empresa privatizada hizo uso del saber que portaba el trabajador hasta completar el reemplazo o mismo el cierre del área.

Este proceso, en menor medida, también alcanzó a trabajadores altamente calificados, los cuales también sufrieron la racionalización y la recontractación por parte de la privatizada YPF.

Cuando la externalización alcanza a los más calificados

Aunque el proceso de externalización de la fuerza de trabajo alcanzó mayoritariamente a los trabajadores operarios, también esta política fue utilizada para algunos trabajadores profesionales con responsabilidad de mando (Figari, Palermo, 2008). Para los casos de trabajadores profesionales que tuvieran responsabilidad de mando la política de externalización dinamizó un doble mecanismo: por un lado, la empresa se re-apropia del saber productivo especializado al mismo tiempo que se fragilizan las condiciones de contratación, y por otro lado, se consolida la ruptura de la carrera profesional del trabajador que tenía responsabilidad de mando en la empresa. Es decir, aunque desde el discurso modernizador de la privatizada YPF todo aquello que contenga rasgos de la etapa estatal cae automáticamente en el desprestigio, el saber desarrollado durante años de experiencia se constituye en un "capital" que la empresa puede re-utilizar. Pero esta reutilización se realiza bajo la forma de contratación precaria y fragilizada la cual excluye al trabajador profesional de la disputa por el mando.

Caben destacar también las implicaciones fundamentales imperantes en las subjetividades configuradas en estos casos, especialmente en comparación con el orden pasado el cual garantizaba un desarrollo profesional, acceso al mando y condiciones de estabilidad en el empleo. La actual situación de precarización interpela a la propia naturaleza y alcance de la re-profesionalización de los mandos en las empresas privatizadas, ya que cobra expresión una suerte de uso de saber técnico-profesional sobre la base de un discurso modernizador de desvalor de la experiencia proveniente de la etapa estatal. El discurso empresario, que se consolidó durante los primeros años de los '90 y que continúa hasta la actualidad, "repele" todo aquello que pueda estar demasiado contagiado por la manera en que las cosas se han hecho siempre en YPF.

El trabajo de campo llevado a cabo en la ciudad de Comodoro Rivadavia en la Provincia de Chubut, dejó entrever el proceso de externalización de trabajadores profesionales. Particularmente hemos analizado las trayectorias de algunos geólogos que fueron desvinculados de la empresa a comienzos de 1990 y re-contratados bajo el régimen de autónomos:

"Estuve en varias jefaturas durante la etapa estatal, hasta llegar a la jefatura de área [la jefatura de área abarca varios yacimientos que a su vez incluyen la dirección de distintos pozos de extracción]. En el '92 hubo una fuerte reestructuración y me retiré con dignidad...estuve dos años viajando...en el '94 me llamaron de nuevo, pero como contratado. Me fui en el '92 y volví en el '94. Yo hago recuperación secundaria y necesitan gente con experiencia para este trabajo...me necesitan, nadie sabe hacer lo que yo hago" (Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

El fragmento de entrevista realizado a un geólogo expresa en gran medida la política corporativa puesta en funcionamiento en la década de los '90. Se despide para luego recontratar bajo un formato precarizado. El geólogo entrevistado realiza una tarea compleja muy especializada denominada recuperación secundaria. La recuperación primaria está relacionada con la extracción de los pozos de petróleo de las capas nuevas, siendo la primera fase de la extracción. Luego de este proceso, se aplica la recuperación secundaria, extrayendo de los pozos los restos del petróleo que quedaron luego de la recuperación primaria.

De esta manera se deja al descubierto en qué medida esos saberes de los cuales son portadores algunos trabajadores, siguen siendo utilizados por la empresa pero bajo una situación laboral fragilizada.

Asimismo se logra correr del escenario de disputa del mando a los "viejos" profesionales de la etapa estatal impulsando, como veremos más adelante, la formación de nuevos jóvenes profesionales acorde a los intereses del nuevo orden:

Pregunta: "¿Hay más profesionales en tu situación de contratado?"

Respuesta: "Casi todos los que se fueron volvieron por que necesitaban gente con experiencia. Cuando nos fuimos nos decían que no servíamos, ahora nos necesitan"... Yo pienso que toman gente joven por que si se van y venden todo las indemnizaciones les costarían menos, que aquellos que están hace mucho tiempo. La experiencia se contrata a través de intermediarios". [Haciendo referencia a su situación de contratado por Repsol]. "Por eso es que tienen que buscar gente de antes". (Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Las estrategias de externalización alcanzan a trabajadores idóneos, técnicos y profesionales. “Ya sea vía la externalización de la función de mantenimiento - y de técnicos con una trayectoria extensa en la empresa-, o bien del saber experto de geólogos con vasta experiencia en áreas de explotación petrolera, las implicancias se expresan en términos de vaciamiento del know how acumulado” (Figari, Palermo, 2008), y a la vez como re-apropiación sobre la base de condiciones de precarización e informalización del trabajo. El fragmento “*La experiencia se contrata a través de intermediarios*” nos otorga una imagen potente de esta política de externalización de la fuerza de trabajo.

El vaciamiento del savoir faire acumulado a través de los retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas se constituyó en una tendencia prevaleciente en la empresa petrolera, pero que a la vez constituye un claro ejemplo de la Argentina privatizada. Sin embargo, esa tendencia pronto impuso severos límites para la propia empresa. El tensionamiento queda al descubierto entre la expertez acumulada por trabajadores desarrollados en la etapa estatal y la necesidad de las *prácticas corporativas empresarias* de configurar un orden donde los trabajadores con responsabilidad de mando sean afines a las nuevas competencias corporativas que desde principios de 1990 fueron ganando terreno. Es decir, la elección se encuentra entre mantener los saberes expertos de los “ viejos” trabajadores “ypeseanos” con amplia experiencia en su especificidad y la renovación de las líneas de mando por los denominados jóvenes profesionales.

La política corporativa de externalización de la fuerza de trabajo en todos los niveles laborales da cuenta de una estrategia que no solo reduce costos, fractura al colectivo de trabajo o evade cargas sociales y tributarias, sino como veremos, moviliza un mecanismo de selectividad sobre la base de la tercerización.

La tercerización como mecanismo de selectividad

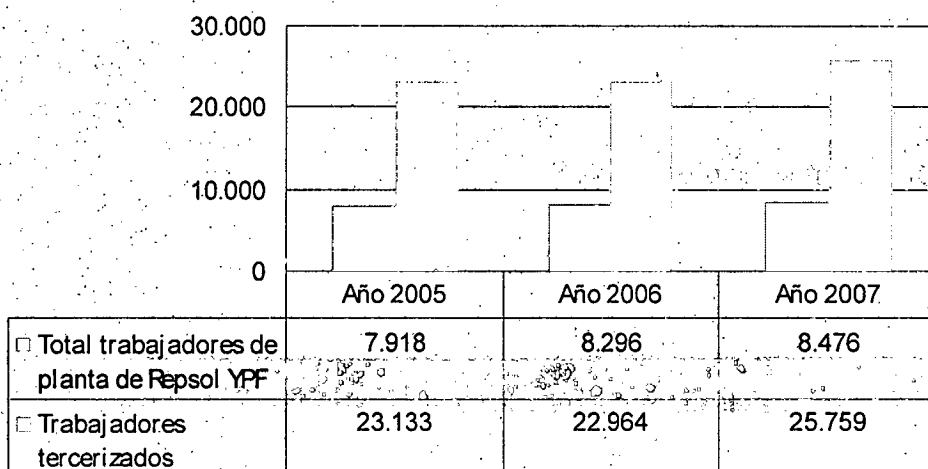
Durante la década de los '90, se multiplicaron las empresas contratistas, proveedoras de distintos servicios. Por ejemplo, a partir de entrevistas podemos contabilizar en la Refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires unos 20 emprendimientos y en Comodoro Rivadavia unos 18 todos de ex trabajadores de YPF estatal. Sin embargo,

cabe aclarar que no solo la externalización del trabajo se concreta vía emprendimientos conformados con ex trabajadores de YPF, sino que también venden servicios a distintas empresas privadas.

Sobre el análisis de las memorias y los balances de Repsol YPF podemos dar cuenta del incremento de la externalización como estrategia empresarial en Argentina. En el siguiente cuadro se expresa la composición del personal total de Repsol YPF y tercerizado en el periodo 2005-07:

Cuadro VIII:

Evolución del personal total de Repsol-YPF y personal tercerizado. Período 2005-2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos del sitio web de Repsol-YPF 2010

Estos datos exponen de forma clara el aumento en la externalización de la fuerza de trabajo y cómo esta política se sitúa como un núcleo duro y estratégico de la morfología del trabajo.

A partir de nuestra investigación hemos identificado la conformación de un itinerario profesional que se edifica sobre la base de la estrategia de tercerización (Figari,

Palermo, 2011). Este itinerario, establece un recorrido potencial para los trabajadores contratados que puede conducir al final de su recorrido al ingreso de la empresa central:

“Generalmente YPF toma vía contratista. Vos pensa que muchos operarios, ...llevaban, para entrar a Petal, ocho años en otra empresa contratista. Entonces quiere decir que el jefe de planta los vio ocho años en Mediacaña que es otra empresa que hace cañería y soldadura y bueno si el tipo va bien ahí pasa a Petal. Después es seguro que entra ese tipo a Repsol. Ese tipo esta pedido por alguien. Como la formalidad es que pase por Petal seis meses y después a Repsol YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006).

“Las tercerizadas muchas veces funcionan como una preselección de los futuros trabajadores de YPF. Los trabajadores que son tomados en empresas tercerizadas, entran con la esperanza de algún día entrar a YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006).

Como dan cuenta los relatos, se conforma a partir de la tercerización de empresas un potencial itinerario que atraviesa distintos emprendimientos, los cuales los trabajadores van cruzando hasta acceder a la empresa central. Acceder a la empresa central significa mejorar su situación laboral exponencialmente, con lo cual todo trabajador de una empresa tercerizada aspira a pertenecer a Repsol YPF:

“La forma de reclutamiento de YPF en la actualidad es vía empresa tercerizada. Las tercerizadas muchas veces funcionan como una preselección de los futuros trabajadores de YPF. Los trabajadores que son tomados en empresas tercerizadas, entran con la esperanza de algún día entrar a YPF”. (Ex trabajador de empresa tercerizada. 2006)

Podemos diferenciar empresas de primera, segunda o tercera línea en relación con las posibilidades que le otorga a un trabajador de pertenecer a Repsol YPF. El trabajador tercerizado debe ir atravesando estas empresas, en una especie de itinerario no normativizado, hasta llegar a la empresa contratista con mayores posibilidades de acceder a la planta de Repsol YPF. Un itinerario potencial que habilita la entrada a poder “ser pedido” por alguna jefatura de Repsol se expresa en el siguiente cuadro:

Cuadro IX:

Mediacaña → Petal → Repsol YPF

Mediacaña es un emprendimiento productivo de ex trabajadores de YPF con aproximadamente unos 450 trabajadores desempeñando funciones. Su mayor "cliente" es Repsol YPF en la Refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires. Los servicios que le otorgo a la empresa española Repsol es mantenimiento en general. Petal también es un emprendimiento conformado por ex agentes de YPF y su principal "cliente", también es Repsol YPF. Este último emprendimiento realiza funciones de muestreos, control de calidad y mantenimiento en la Refinería de La Plata.

Este itinerario no encuentra ninguna normatividad en ningún convenio colectivo, constituyéndose cotidianamente en una práctica de hecho:

"Y ese tipo en seis meses esta pasando a YPF. O sea YPF se evita...Petal funciona como una agencia de trabajo. Es una formalidad en realidad, por que la persona te la selecciona YPF. Venga a Petal, esa persona la quiero en YPF. Quiero que entre. Petal lo toma, '¿En que planta?' en esta, tuc la ponen. A los seis meses te llaman y te dicen: 'tal persona va a renunciar a Petal, por que la efectivizamos'".

Pregunta: *"¿De forma directa no se contrata?"*

Respuesta: *"Directo hace mucho que no se trae gente"*

Pregunta: *"¿No piden?"*

Respuesta: *"Si, pero tienen que ser profesionales. Generalmente YPF toma vía contratista. Vos pensa que muchos operarios nuestros, eh...llevaban, para entrar a Petal, ocho años en otra empresa contratista. Entonces quiere decir que el jefe de planta los vio ocho años en Mediacaña que es otra empresa que hace cañería y soldadura y bueno si el tipo va bien ahí pasa a Petal. Después es seguro que entra ese*

tipo. Ese tipo está pedido por alguien. Como la formalidad es que pase por Petal seis meses y después a YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006)

Los trabajadores de la Refinería La Plata saben cuales son las empresas tercerizadas que otorgan mayores posibilidades para acceder a trabajar en Repsol YPF. Como parte de aquellos saberes que se aprenden solo en el desempeño de la misma función, se sabe que Petal, Mediacaña, y otras más, forman parte de las empresas que habilitan a un potencial trabajo en la empresa española Repsol. Algunas empresas, más que otras, acercan al trabajador a ese anhelo de acceder a mejores condiciones laborales. Petal es una de las empresas que otorga más posibilidades de ser “pedido” por un supervisor de Repsol YPF.

Un ex trabajador de YPF nos explica el motivo por el cual su hijo debe entrar a trabajar al emprendimiento Petal:

“Estuve averiguando, lleve los papeles de mi hijo, ya entro a Petal! Ahora recién fui, por qué hablé con el gremio también...y es muy posible que entre a ser propio [haciendo referencia a ser trabajador de Repsol YPF]” . (Ex trabajador de YPF).

Como podemos analizar en los relatos anteriores, las contratistas juegan un rol de pre-selectoras de la fuerza de trabajo para la empresa central, en nuestro caso Repsol YPF. El acceso en algunas de ellas, otorga una posible vía de entrada a un trabajo con mejores condiciones, mejor remunerado, etc. Este movimiento de trabajadores entre empresas hasta llegar a Repsol, se lleva a cabo, algunas veces, con el consentimiento del sindicato SUPeh, en donde como podemos observar en el relato anterior, juego un rol central en la negociación de los traspasos.

Cabe remarcar que los trabajadores con mayores posibilidades de atravesar un itinerario de una empresa tercerizada a Repsol YPF, son aquellos con saberes técnicos calificados, con experiencia para su desarrollo. Por ejemplo, un operador de campo de una empresa contratista especializado en un puesto como compresorista o especialista en metalúrgica y montaje, aporta saberes que se constituyen y desarrollan a partir de la experiencia concretada en años de trabajo. Estos trabajadores son los que en general tienen la posibilidad de “saltar” de una contratista a Repsol YPF.

Esta selectividad que aporta el movimiento de trabajadores entre empresas tercerizadas, expresa, en gran medida, un retrato fiel de la configuración del actual espacio de trabajo en la post privatización. Este retrato, analizado en este apartado de la Tesis, nos permite afirmar que, en Repsol YPF, se asientan dos mercados internos de trabajo paralelos: el que denominamos “estabilizado”, con una mejor situación laboral y mejores condiciones de trabajo en líneas generales, conformado por trabajadores de Repsol YPF; y el tercerizado, determinado por una mayor precariedad e informalidad laboral, y fundamentalmente con una fragilidad en la continuidad del trabajo determinada por Repsol YPF. Ambos mercados internos se encuentran funcionalmente articulados, constituyéndose como parte de una estrategia empresarial, con variadas consecuencias en el colectivo de trabajo.

Este proceso dinamiza una de las consecuencias, también estructurales, de las actuales formas de organización del trabajo: esto es que en el mismo “suelo de fábrica” se encuentran trabajadores de distintas empresas, con pertenencias a distintos gremios (por ejemplo el SUPeH o la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina), con convenios y remuneraciones diferentes y condiciones de trabajo totalmente asimétricas o en el peor de los casos mismos oficios en el mismo lugar y condiciones diferenciadas.

La des-centralización de la fuerza de trabajo se convierte, en “la” estrategia central del actual management empresarial, dando vitalidad al nuevo orden. Esta estrategia aporta una serie de posibilidades a Repsol YPF articuladas a partir de la existencia de dos mercados internos de trabajo, posibilitando la reducción de costos a la empresa central producto de una fuerza de trabajo “barata”; a la vez que se conserva una fuerza de trabajo factible de ser despedida rápidamente, estrategia que se utiliza en momentos de baja rentabilidad y/o crisis; al mismo tiempo, se profundiza la fragmentación del colectivo de trabajo; y por último, se imprime un mecanismo de selectividad que se juega entre las diferentes empresas contratistas. De este modo, se estructura un mercado de trabajo paralelo que define una trayectoria laboral potencial, articulada con un potencial recorrido profesional a la empresa central.

La falacia del emprendedorismo

La situación de algunos de los trabajadores externalizados se complejiza en relación a la empresa en la que se encuentre. Por ejemplo, en la refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires se encuentran aproximadamente 20 emprendimientos que brindan servicios a Repsol YPF. En general, los trabajadores tercerizados se hallan en una situación precaria en comparación con aquellos que pertenecen a la planta de Repsol YPF como hemos analizado en los convenios colectivos. Esto se relaciona con la capacidad de negociación de las condiciones laborales que tienen las empresas contratadas en el momento de la licitación.

Como hemos subrayado, al momento de conformarse los emprendimientos durante la década de los '90 se les otorgaron un contrato de un año y luego entraban en un proceso de licitación. En este proceso de licitación competían con empresas históricas del rubro más competitivas y mejor equipadas, perdiendo en la mayoría de las veces los contratos otorgados. A partir de este proceso el sindicato comenzó a intervenir intentado sostener y dar continuidad al trabajo de los emprendimientos, que en gran parte fueron asesorados por el mismo sindicato. Después del año 2003 y a partir de las negociaciones del sindicato con Repsol YPF los contratos se extendieron a dos años con opción segura de un año más renovación.

Sin embargo, y a pesar de las negociaciones llevadas a cabo por el sindicato los momentos de licitación se establecen como un período crítico para los emprendimientos, debido a la posibilidad cierta de perder el contrato de trabajo. El momento de la licitación Repsol YPF lo utiliza para disciplinar a los emprendimientos, presionando para que reduzcan los costos del servicio contratado. Frente a este panorama el sindicato juega un rol de mediador entre la empresa Repsol-YPF y los emprendimientos. Esta mediación se materializa en el control del sindicato sobre los emprendimientos, conteniendo las reivindicaciones de aumento de salarios en pos de una mejor cotización de los emprendimientos y en detrimento de las condiciones salariales de los trabajadores tercerizados. En este sentido, la posible pérdida en una licitación acciona un férreo control sobre los emprendimientos, traduciéndose en la experiencia de los trabajadores en una mayor precarización e informalización laboral.

Este rol del sindicato se expresa con claridad en una entrevista que hemos realizado a la conducción del SUPeH filial La Plata:

“Yo a Toxal le pongo el sueldo de la gente de Mediacaña, a Toxal le sacan el contrato. Capaz que no entra Toxal, entra Mediacaña. ¿Me entendés?, entonces que estoy haciendo, dejando a 20 tipos sin laburo. Entonces tengo que arreglar con la gente y decir... Hablar con los cabezas de empresa y la gente abajo, y decirles: ‘muchachos... si nosotros le damos el aumento que ustedes quieren de 500 pesos, la empresa no puede cotizar, se quedan sin laburo.’” *“¿Que quieren hacer?, si se plantan en 500 saben que van a la quiebra’ les digo. Entonces van a tener que agarrar cincuenta no queda otra, al tipo no le queda otra”.* (Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Beriso, La Plata. 2009)

Este fragmento significativo nos otorga elementos para componer la complejidad en el espacio de trabajo que produce la política empresaria de des-centralizar / centralizar. En primer lugar, se expresa el rol del sindicato como mediador entre los emprendimientos y la empresa Repsol. Pero al mismo tiempo ese rol se convierte en una política de disciplinamiento de aquellos emprendimientos que licitan sus servicios y en consecuencia en un instrumento de institucionalización de las distintas precariedades dentro de un mismo espacio de trabajo. El sindicato SUPE convalida, intentando dar continuidad a los emprendimiento, los procesos constituidos desde las *prácticas corporativas empresarias*.

Por otro lado, en este fragmento de entrevista pone en evidencia la capacidad diferencial de dos empresas, que ofrecen el mismo servicio, al momento de negociar condiciones de trabajo con Repsol YPF. Esta capacidad diferencial se extiende a todos los emprendimientos. La pregunta que no hacemos es ¿que constituye esa diferencia? o ¿por qué Mediacaña puede negociar mejores salarios que Toxal? o ¿que define esta correlación de fuerza en la negociación? Posiblemente como vemos en el fragmento de la entrevista la respuesta pueda ser el personal que componga cada empresa, siendo que Mediacaña tiene un poco más de 430 trabajadores contra 20 de Toxal. Sin embargo, esta no es la única diferencia que otorga mejores posibilidades de negociación. Otro elemento es el trabajo que presta el emprendimiento, o sea la especialidad. Aquellos

trabajos con saberes técnicos y complejos de sustituir están mejor posicionados para negociar. También otro condicionante es la infraestructura que posee el emprendimiento. Sin embargo, lo que se vuelve medular al momento de la licitación es si el emprendimiento es "ypf dependiente" o no. Es decir, si solo le presta servicios a YPF Repsol o si también posee contratos de trabajo en otras empresas. Aquellos emprendimientos que solo son "ypf dependientes", según la conducción del sindicato SÚPeH de Ensenada, en el momento de las licitaciones deben aceptar los criterios que Repsol impone sin posibilidad de negociación. Esta imposibilidad se funda en el hecho que la pérdida del contrato con Repsol equivaldría al cierre del emprendimiento con las consecuencias concretas para sus trabajadores.

Entonces, mientras más chico sea el emprendimiento, en relación a personal e infraestructura y sea "ypf dependiente", menos posibilidades tendrá de negociar condiciones de trabajo.

En este contexto, la licitación se constituye como un punto temporal crítico para los emprendimientos y sus trabajadores, siendo una de las preocupaciones centrales del sindicato la continuidad de los emprendimientos:

"Uno de los problemas más grandes es el mantener los emprendimientos. Antes era un año con posibilidad de renovación, ahora son dos años con posibilidad de renovación."
(Conducción del sindicato SÚPeH, filial Ensenada, Beriso, La Plata, 2009)

Sin embargo, y a pesar del rol del sindicato, las licitaciones siguen siendo un punto crítico para los emprendimientos, demarcando aguas entre aquellas empresas con mejor capacidad de negociación y aquellas más dependientes de la empresa central. De forma se maximiza la precarización de los colectivos de trabajo de los sub-contratados, en relación con trabajadores de la empresa "central", variando los salarios de forma pronunciada, de dos a tres veces menos. La diferencia de ser un trabajador de planta de Repsol o de un emprendimiento, se demarca con claridad en los momentos de licitación en donde la continuidad laboral, al menos, se pone entre paréntesis.

A partir de la estrategia empresarial de descentralizar para centralizar se organiza en gran medida todo el proceso de trabajo de la actual empresa Repsol YPF. Esta política

que implica la externalización de la fuerza de trabajo, asume diferentes formas de intensificación de la precarización e informalización, entendiéndola como fragilización/simulación del vínculo laboral, subalternización de un conjunto importante de trabajadores con condiciones de trabajo deterioradas y formas ilegales de contratación. Este proceso como hemos analizado, alcanza a trabajadores con diferentes niveles de calificación, tanto a operarios, técnicos o profesionales con responsabilidad de mando.

La dinámica de la crisis de inicios de los años '70 y sus repercusiones sobre el mercado de trabajo, y la cristalización de la hegemonía neoliberal durante los años '90, indiferenciaron dos cuestiones que en principio parecían disociados como la precarización y la informalización del trabajo. Lo cierto es que precarización e informalidad tienden a indiferenciarse, o al menos a presentar fronteras cada vez más difusas, sobre todo, al tratar de explicar las nuevas morfologías del trabajo y el empleo generadas a partir de la modernización empresarial en la empresa privatizada YPF.

Nuestra perspectiva abandona una lectura dual de la relación entre sector formal e informal y se considera a ambos como parte de una economía unificada, el cual el proceso privatizador puso al descubierto. Precarización e informalización en las industrias concentradas forma parte de la nueva morfología del trabajo, si la comparamos con la etapa estatal de YPF. En este sentido el nuevo orden se consolida a partir de la efectivización de la precarización e informalización laboral. Efectivamente, el crecimiento del desempleo, habilita el desarrollo de la informalidad como estrategia al tiempo que se constituye en un factor determinante de la precarización facilitada, a su vez, por la flexibilización del trabajo formal, cada vez más desprotegido y por el disciplinamiento que imprimió en Argentina en la clase trabajadora.

Este proceso evidencia la afirmación de las *prácticas corporativas empresarias* en la consolidación de una nueva hegemonía en la fábrica. Sin embargo, no todo resulta novedoso en los espacios de trabajo de la privatizada YPF. Los viejos intereses del control de los tiempos muertos y el recambio de la fuerza de trabajo son uno de los principios constitutivos que maximizan la acumulación de capital.

Continuidades en las rupturas: control de tiempos muertos y recambio de la fuerza de trabajo

A comienzos del siglo XX, Frederick W. Taylor condensó los aires de su época e instauró una profunda transformación del proceso de trabajo a partir de los denominados Principios de la Organización Científica del Trabajo. Estos principios derivados de una concepción particular del trabajador, concibiéndolo como un sujeto en sí mismo "holgazán" y "ocioso", desestabilizó la antigua relación de fuerzas a favor del capital y en detrimento del trabajo. El método propuesto por el taylorismo consistía en cronometrar a un obrero en su actividad, para luego dividir el trabajo humano en sus elementos más pequeños y cronometrar cada uno de ellos de manera aislada, eliminando los movimientos inútiles y lentos, descartando los tiempos muertos, y eligiendo la forma más rápida de hacer cada gesto. Los principios elementales del taylorismo giraban alrededor de dos puntos: la reducción de los tiempos muertos, logrando así una mayor economía del tiempo; y segundo, y no menos importante, eliminar la posibilidad de conflictos laborales. La hegemonía de esta nueva forma de organización del trabajo redujo al máximo los tiempos muertos convirtiéndolos en tiempos de producción para el capital, eliminando todo *intersticio* que pueda dar lugar a la acción del trabajador. Con el taylorismo se dio lugar a la respuesta de aquel "sueño original del capital en busca del movimiento perpetuo de la fábrica" (Coriat, 1982:38), eliminando los restos de tiempos muertos que dejen lugar al reposo del trabajador y contener los posibles conflictos.

A pesar que gran cantidad de literatura sobre los estudios del trabajo abogan por afirmar el surgimiento de una radical y nueva forma de organización del proceso de trabajo bajo el paradigma post-fordista, o llámese toyotista, las continuidades estructurales se hacen evidentes. Esta perspectiva que augura una ruptura total de las formas de organización del trabajo ha llevado a afirmar a Sennet que la "*especialización flexible es la antítesis del sistema de producción encarnado por el fordismo*" (2000: 53). Muy por el contrario de esta enunciación, nuestro análisis revela continuidades en las rupturas en las formas de organización de los procesos de trabajo.

En este sentido, y a casi un siglo de los Principios de la Organización Científica del Trabajo, el control, ya sea del tiempo o del conflicto, sigue siendo una de las máximas preocupaciones del capital.

Fue Marx (1947) quien analizó las características del control en la producción capitalista a partir de las formas que adquiere la cooperación en las diferentes etapas del capitalismo. Precisamente, es el capital el que impone el orden de la producción, por medio de la dirección y el control sobre el trabajo. De esta forma, el control sobre el proceso productivo se constituye en el elemento que asegura la producción y la creación de plusvalor. Sin embargo, como analizaremos, ese control que se funda sobre la base de la explotación se encuentra condicionada por el desarrollo del antagonismo entre capital y trabajo, el cual adquiere variadas formas de materialización.

En primer término, analizaremos el avance de las políticas empresarias sobre el control del tiempo, y luego, el proceso de re-cambio de la fuerza de trabajo que impuso la modernización empresarial excluyendo aquellos trabajadores calificados como conflictivos. Por último, analizamos las formas que adquiere la lucha cotidiana en el espacio de trabajo.

El turno americano

Una de las primeras reformas de flexibilización laboral que se introdujeron a partir de la modernización empresarial fue la prolongación de la jornada de trabajo. Previo al proceso iniciado en la privatización, el formato de turno rotativo utilizado era el llamado 3 x 8, en el cual se trabajaba un turno de 8hs. durante tres mañanas (5:30 a 13:30hs), luego se rotaba a tres tardes (14 a 22hs.), y se cerraba el ciclo laboral trabajando tres noches (22 a 6 hs). Entre cada cambio de turno el trabajador gozaba de un franco en el medio habilitando el descanso y la recomposición de la energías. A partir de 1994 la jornada laboral se extiende a 12hs por turno.

Entre los años 1993 y 1994 la administración empresarial realizó una serie de encuestas entre los trabajadores de YPF S.A. a la vez que se realizaron algunas pruebas con trabajadores "fuera de convenio"¹¹⁶ bajo el régimen de turno de 12hs. Las encuestas testearon las preferencias de los trabajadores en relación a los horarios de trabajo, pero fundamentalmente, estaban dirigidas a poder proyectar cómo sería percibido entre los

¹¹⁶ Como señalamos con anterioridad, los trabajadores fuera de convenio son aquellos que a partir de la renegociación del convenio colectivo de 1990 quedaron por fuera de la representación sindical. Puntualmente nos referimos a los trabajadores con responsabilidad de mando.

trabajadores una posible prolongación de la jornada de trabajo. La administración empresaria sustentaba esta re-estructuración sobre la base de los posibles beneficios que el cambio traería a los trabajadores, permitiéndoles pasar mayor tiempo con sus familias. Un gerente de la Refinería La Plata, el cual fue uno de los promotores de este cambio, expone el argumento empresarial de la prolongación de la jornada de trabajo:

“Con una encuesta vimos que el 80% estaba de acuerdo...prefirieron porque estaban más tiempo para compartir con la familia y para eso estuvo pensado el cambio de turno” (Gerente de YPF, Refinería La Plata. 2004).

De esta forma se implementa en 1994 el esquema de turno americano denominado 4x4 de 12hs. El trabajo cumple así ciclos de 8 días. Se hacen cuatro días de trabajo y cuatro días de franco y suman así ocho días. Un trabajador comienza el turno el lunes de mañana de 7 a 19hs., el ciclo siguiente entrará un martes de 19 a 7 hs, y el siguiente ciclo el miércoles de 7 a 19hs, y así sucesivamente. Bajo este esquema un día (24hs.) es cubierto por dos trabajadores, generándose de esta forma dos cambios de turno en un día completo.

Desde nuestra perspectiva, la cual aborda el espacio del trabajo como una arena de disputa donde los cambios dependen de las correlaciones de fuerza entre la administración empresaria y los trabajadores, esta prolongación sólo se explica en un contexto de avanzada de las *prácticas corporativas empresarias*. La prolongación de la jornada de trabajo sólo es entendida en un contexto de retroceso de derechos de los trabajadores en general y en particular en YPF.

Sin embargo, la pregunta que nos suscita es ¿cual sería el motivo de la prolongación de la jornada de trabajo de 8hs a 12hs? ¿por qué aumentar la jornada de trabajo al doble de tiempo?, siendo que cuanto mayor sean las horas consecutivas trabajadas más dificultoso será para el trabajador recuperarse. Una de las razones se vincula con los tiempos muertos que se producen en el proceso de trabajo. Los cambios de turno implican que aquel trabajador que está concluyendo su jornada laboral deba realizar una “actualización” de todo lo sucedido en su turno. Esta “actualización” implica informar si hubo o no problemas, qué cuestiones faltan solucionar, cuales ya fueron solucionadas, etc. Asimismo, en esa “actualización” los trabajadores también se vinculan unos con

otros contándose asuntos personales que no tienen nada que ver con lo estrictamente laboral:

“Entre turno y turno tenes que actualizarte con tu compañero, lo que se llama una puesta al día de lo que pasó. Entonces vos venis y primero te actualizas de las maniobras, los equipos fuera de servicio, lo que pasó, lo que no pasó. Entonces cuando yo vengo te relevo a vos, somos relevos personales; vos sos foguista yo soy foguista, entonces vengo y te relevo a vos. También en ese momento nos actualizamos de la vida nuestra, como te va con tu mujer, las peleas, si tu hijo tal cosa o tal otra” (Operador de consola de Repsol YPF, Refinería La Plata. 2004)

Esa “actualización” o “puesta al día” entre los trabajadores, es un tiempo utilizado para transferir la información necesaria para el comienzo del nuevo turno y además es un tiempo utilizado por el trabajador para generar un vínculo de sociabilidad con aquel compañero de trabajo. Ese tiempo donde confluyen la “actualización” del trabajo y las anécdotas de la vida del trabajador, es desde la perspectiva empresaria un “tiempo muerto”, tiempo en el que no se está produciendo valor.

El cambio de esquema trae dos beneficios para los intereses empresarios: por un lado, reduce un puesto trabajo, siendo que un día de 24hs es cubierto por dos trabajadores y no por tres como los turnos de 8hs, reduciendo lógicamente costos. Y por otro lado, como argumenta más abajo un gerente de recursos humanos, “comprime los tiempos muertos”, siendo que reduce los relevos de turno de dos a uno. Es decir, un día de trabajo es cubierto por dos trabajadores que trabajan 12hs cada uno y a la vez solo se produce un relevo de turno por día, reduciéndose los tiempos muertos y aquellos tiempos en que un trabajador “actualiza” a otro:

“Hay un cambio de turno menos y eso beneficia a la empresa...por que reduce los tiempos muertos. Además tiene un gasto menos de micros de aquellos trabajadores que se transportan con los micros de la empresa. Y a la vez buscamos que la gente se sienta mejor. Está estandarizada la gente que tiene que estar en cada planta. Están los que tienen que estar, ni más ni menos”. (Gerente de YPF, Refinería La Plata. 2004).

La implementación del turno americano trae consigo otro beneficio para las políticas empresarias: Los turnos de cuatro días son cubiertos por los mismos dos trabajadores. Es decir, durante los cuatro días de trabajo son siempre los mismos dos trabajadores los que se relevan, conformándose una pareja de dos durante los turnos. Los cuatro días siguientes del ciclo, estos “entran en franco”, y ambos son relevados por otros dos trabajadores que se relevan a sí mismos. Este sistema hace que los relevos sean personales siempre entre los mismos trabajadores. De esta forma se evita que pueda haber algún “relevo” no estipulado por el control empresario, algún arreglo entre los trabajadores por fuera de la normativa, y a la vez circunscribe cualquier conflicto o problema que pueda ocurrir en un turno a los mismos trabajadores.

“Trabajando de turno nunca tenes feriados, no tenes domingos, cumpleaños años nuevos, navidad, nada. Uno trabaja todo el año, no para nunca. Siempre trabaje de turno. Hasta hoy siempre de turno. Lo que tiene de bueno es la parte económica. Estamos bien, pero estamos bien por el laburo que hacemos. No mucha gente hace este laburo. Hay gente que le decís de laburar doce horas de turno y se horroriza. Un 24 a la noche, ¿un 24 de diciembre?, y si para nosotros es normal”

Pregunta: “¿Cómo son los relevos de los turnos?”

Respuesta: “Mañana no viene el a relevarme [se refiere a otra persona, a un tercero], otra vez me relevas vos. O sea que si nos cagamos nos cagamos nosotros dos. Pasado mañana yo te relevo a vos y la otra yo te relevo a vos. Así durante cuatro días. Son 24hs. que la cubrimos vos y yo. ¿Me entendes?, no hay un tercero que puedas arreglar...somos vos y yo. Si hay una cagada es vos y yo, y tengo que echarte la culpa a vos. Mi relevo sos vos. Eso es lo que quisieron conseguir con el tema este. Que no haya tres cuatro tipos en dos días. Dos, vos y yo. Después nos vamos franco y se encargan otros dos del tema en los cuatro días. Pero siempre son dos tipos”. (Operador de campo de YPF Repsol, Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires, 2004)

Con el turno americano se logra implementar un mayor control de los tiempos de trabajo y reducir los tiempos muertos. Fundamentalmente se opera sobre el relativo control que tenían los trabajadores de los turnos en la etapa estatal. Como hemos analizado en la primera parte la Tesis, se producían reemplazos organizados o faltas sin previsión de la administración empresarial.

Desde el comienzo de la gestión de Estenssoro al frente de YPF como interventor se planteó el objetivo de reducir los tiempos muertos generados entre los cambios de turno. Esta conquista empresaria se constituyó en una política hasta la actualidad. El objetivo estuvo dado en reducir al máximo posible el control relativo que los trabajadores tenían sobre los turnos (en definitiva del tiempo) y reducir todo tiempo que el trabajador aproveche en su beneficio, intersticios utilizados para su respiro y no en la producción.

El viejo sueño del capital en donde todo el tiempo de trabajo es tiempo productivo no deja de anhelarse y se busca de esta forma anular todo resquicio de tiempo apropiado por el trabajador en su favor. Otro objetivo de la gestión Estenssoro se focalizó en el recambio de la fuerza de trabajo.

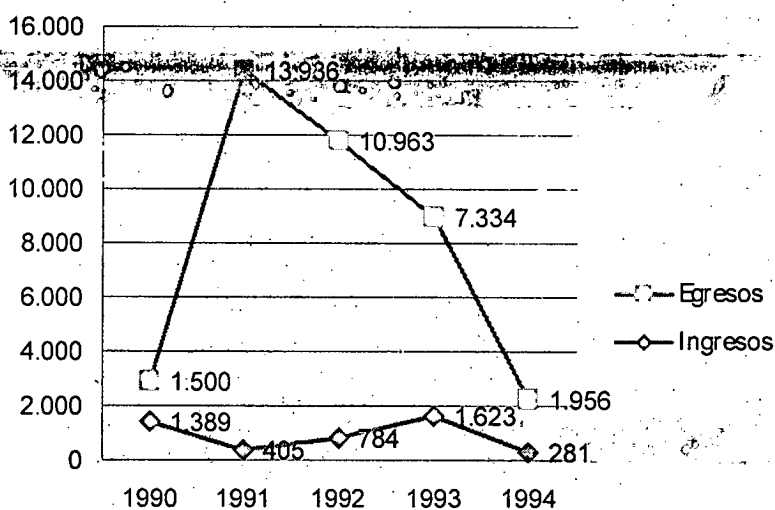
Recambio de la fuerza de trabajo: ¡los conflictivos afuera!

En todas las dependencias de YPF en todo el país, a medida que se implementaba la racionalización de trabajadores, sobre la base de las distintas políticas empresarias analizadas con anterioridad, se producían contrataciones de nuevos trabajadores. Es decir, por un lado, se realizaban despidos masivos, y por otra puerta, se contrataban nuevos trabajadores para cubrir aquellos puestos de los trabajadores despedidos. Puntualmente, estamos refiriéndonos a trabajadores de planta de YPF S.A, y no al movimiento de recontratación que se producía por la tercerización y particularmente por la conformación de los emprendimientos de los ex trabajadores de YPF.

El siguiente cuadro nos da un panorama de este movimiento de re-cambio de la fuerza de trabajo en todo el país:

Cuadro X:

Ingresos y Egresos de personal de YPF. Período 1990-1994



Fuente: Elaboración propia en base a comparación de datos de los Boletines de Informaciones Petroleras (BIP) n° 26 al 42

Como se observa en el cuadro, a medida que se despedía se re-contrataba trabajadores, aunque no en la misma proporción. Sin embargo, y aunque no se contrataba con el mismo ritmo que se despedía, este proceso nos suscita al menos la pregunta de ¿por qué se realizaban contrataciones en medio de los despidos masivos?. Nuestra investigación nos permite articular, al menos, algunas respuestas. En primer término, desde la gestión de Estenssoro a comienzos de los '90 todo aquello que tenía una reminiscencia de YPF estatal era rápidamente desvalorizado bajo un discurso modernizador. Un atisbo de este desprecio de las relaciones y socialización construidas en la *comunidad de fábrica* se expresa en el discurso modernizador, materializado en un artículo publicado en una revista de circulación interna de la empresa en agosto de 1994:

“¿Habrá que lamentarse por la muerte del viejo tipo de relación laboral? Cualquier desempleado o memorioso de crónicas de los años de la Gran Depresión (en la década del 30) advertirá como una pérdida el fin del empleo vitalicio, pero el viejo pacto de lealtad fundado en una relación paternalista también provocaba pesadillas. La tolerancia de las empresas ante empleados improductivos llevaba a acuerdos tan

espureos como degradantes... Aunque la ansiedad permanente por la seguridad en el puesto resulta contraproduktiva, tampoco la ley de hierro que aseguraba empleo vitalicio produce la fuerza de trabajo ágil y competitiva que demanda la economía actual... La competencia es brutal, y por eso debemos re-diseñar el trabajo para hacer más con menos. Lo lamentamos, pero así son las cosas... Los más lerdos entran en pánico y buscan desesperadamente que alguien les indique que hacer". (Revista Comunicación YPF número 328, agosto de 1994. Nota: "El new deal entre empresas y empleados". Por Brian O'Reilly)

En esta publicación se puede apreciar el desprecio, el estigma con el cual se concebía la sociabilidad del trabajador de la empresa estatal. Se ataca aquello que durante décadas fue parte de las formas de consolidación de un colectivo de trabajo con determinadas características en donde se hacía visible una profunda identificación con la empresa. En este sentido se pone la lupa en el "empleo vitalicio", "relación paternalista" y la estigmatización del trabajador como "improductivo". El discurso modernizador, que como vemos tiene un anclaje material en el proceso de trabajo, aboga por una "fuerza de trabajo ágil y competitiva" con la cual se torna necesario "re-diseñar el trabajo" o lo que es lo mismo moldear un nuevo colectivo de trabajo a partir de los nuevos requerimientos del proceso de trabajo. En definitiva, todo aquello con reminiscencia "ypfeana" era presto a combatirse en la modernizada YPF de José Estenssoro. Por lo tanto el re-cambio de la fuerza de trabajo se constituía en una política estratégica en la modernización empresaria.

Asimismo, nuestra investigación nos permitió rastrear experiencias de trabajadores que fueron despedidos por ser estigmatizados como conflictivos por las jefaturas que desempeñaron un rol clave en la racionalización. Es decir, aquellos "ypfeanos" que eran identificados como conflictivos para el proyecto de modernización empresaria eran despedidos sin motivo alguno. El ejemplo vivido por algunos trabajadores de la Refinería La Plata es una clara expresión de lo que sucedía en las dependencias de YPF a lo largo de todo el territorio argentino:

"En Km. 3 frente al monumento al petróleo fue la movilización... fuimos todos desde La Plata a Comodoro. Fuimos por una cuestión de defender nuestro trabajo. Nos contactamos con los compañeros de allá de Comodoro y nos empezamos a meter en

todos los medios para denunciar lo que estaba pasando. Salimos en los diarios y quedamos fotografiados con nuestras posiciones, alentando a los trabajadores que estaban en protesta por la injusticia de los despidos... al otro día me llegó un telegrama de despido. Nos había llegado a todos los que habíamos ido para el sur.

Pregunta: “¿A cuantos días del acto?”

Respuesta: “Al otro día de la movilización que hicimos en el Km. 3. Cuando la llamo a mi señora me dice que me había llegado el telegrama. La metáfora queda clara, o sea... el mensaje es claro” (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. 2007).

Un grupo entero de trabajadores de la Refinería La Plata que había viajado a Comodoro Rivadavia en apoyo de las movilizaciones que estaban llevándose a cabo en la ciudad patagónica fueron despedidos al día siguiente sin previo aviso. Esta situación se evidenció no sólo en La Plata y Comodoro Rivadavia, sino que hemos podido relevar relatos del mismo tenor en la ciudad de General Mosconi, provincia de Salta.

La intervención del Estado acallando las prácticas de resistencia y despidiendo aquellos trabajadores que no serían parte de la etapa post-privatización no se hacía esperar. La modernización de la empresa era prioritaria y el control del conflicto junto con el del tiempo era estratégico

Aquella utopía del movimiento perpetuo de la fábrica, sin resistencias ni conflictos, sigue siendo la gran preocupación del capital. Es que a pesar de los cambios introducidos, el control del tiempo y el control del conflicto continúan siendo el motor de la política empresaria, siendo que ambas preocupaciones repercuten directamente en la generación de valor.

Las luchas cotidianas

Sin embargo, y a pesar del avance del control que imponen las *prácticas corporativas empresarias*, los trabajadores encuentran intersticios de luchas cotidianas contra esas penosas y largas jornadas de trabajo, estableciendo al menos una suerte de equilibrio un poco más favorable a los trabajadores.

Nuestra propuesta de análisis sitúa el foco en las disputas cotidianas, las cuales son parte de las "*estrategias de vida*" (Leite Lopes, 1978: 94) dentro del suelo de fábrica. Es decir, retomando a James Scott (1990) y a Comaroff, (1991), la propuesta acerca del continuum de las luchas cotidianas, nos permite pensar cómo en momentos de calma aparente, los explotados elaboran prácticas que en cierta forma contradicen al poder. Lo interesante de este acercamiento es posar la mirada en aspectos cotidianos de las formas de dominación y las luchas cotidianas. Sin embargo, marcamos algunas precauciones de la propuesta de análisis realizada por Scott y Comaroff. Estas luchas cotidianas propias de todo espacio de trabajo no pueden ser analizadas como prácticas de resistencia¹¹⁷. Desde nuestra perspectiva las conceptualizamos como prácticas de insubordinación. Estas prácticas de insubordinación no representan necesariamente una oposición consciente y abierta, sino que son prácticas o iniciativas fuera de las normativas de la administración empresarial, que afloran a la superficie a través de las fisuras y hendiduras del proceso de trabajo, en el marco de un sistema de dominación determinado, y ejercen una influencia concreta en el trabajo cotidiano.

Asimismo, nos distanciamos de aquellas perspectivas que abordan el proceso de trabajo realizando tipologías a partir del análisis de las subjetividades y prácticas de los trabajadores, haciendo un esfuerzo por describir grados de consenso/resistencia (Delfini, 2009)¹¹⁸. A nuestro entender, este análisis a partir de la elaboración de tipologías tiende a encorsetar la complejidad del abordaje de la cotidianeidad, elaborando una perspectiva que termina por establecer una relación mecánica entre dominación y oposición/resistencia.

El análisis de la cotidianeidad nos permite abordar, a partir de las prácticas de insubordinación, los matices de las luchas cotidianas, los cuales estructuran relaciones concretas en el espacio de la fábrica. En este sentido, a pesar del control que ejerce la

¹¹⁷ Como hemos analizado en el capítulo VI, definimos el término resistencia como prácticas que se suponen colectivas y organizadas, o como explica Soul, "*prácticas que suponen articulación consciente y deliberada de objetivos e intereses diferenciados y contrapuestos respecto de las políticas y estrategias impulsadas por el capital*" (2010: 27)

¹¹⁸ Marcelo Delfini (2009) analiza los grados de resistencia a partir de la elaboración de tipologías, vinculadas al grado de consenso que adquieren las políticas empresariales en los trabajadores. De este modo se evalúa la participación de los trabajadores en una empresa automotriz, construyendo cuatro tipologías posibles: "implicación", la cual expresa una participación activa a las políticas empresariales tanto en las prácticas como en la reflexión; "instrumental" cuando solo se piensa en el incremento del ingreso sin estar convencido; "resistencia" cuando no hay una participación habitual y se reflexiona de forma negativa a esas políticas; y por último "disfuncional", cuando la reflexión es positiva pero la participación no se hace efectiva.

administración empresaria, los trabajadores encuentran hendiduras para transformar los tiempos de producción en tiempo para su descanso.

Durante el trabajo cotidiano, los trabajadores de Repsol YPF evaden el modelo de comportamiento fabril propuesto por la empresa. Es frecuente, a pesar del control empresario, que los operarios transforman el tiempo de trabajo en tiempo muerto para su propio descanso, evadiendo los controles y modificando las pautas operativas. La experiencia permite encontrar las fisuras y transformar la rutina planteada por la empresa. Por ejemplo en la refinería La Plata, a pesar del trabajo continuo se repone por parte de los trabajadores el tiempo y espacio para el descanso de la larga jornada de laboral:

"El trabajo en turno me mata, encima yo soy un tipo de mal dormir. Nunca consigo dormir 8 horas seguidas. Es por eso que muchas veces estoy muerto en el laburo."

Pregunta: *"¿Y puedes descansar algo en la Refinería?"*

Respuesta: *"Y siempre algo nos arreglamos. Le pido a un compañero que me reemplace un rato y una horita me puedo dormir"* (Operador de campo de Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004)

La experiencia adquirida en los años de trabajo, no solamente es acumulación de saber vinculado a las funciones, sino que le otorga el "saber hacer" para encontrar los momentos de insubordinación que aprovecha en su beneficio:

"Claro, entonces, viste, me manejo yo. Sé cuándo me puedo ir a tomar mate, mandar todo a la concha de mi hermana, y sé que no pasa nada. Capaz que me quedo una hora, dos horas boludeando. Y en cambio, cuando vos no sabés nada, suena una sirena de algo y decís: "¿qué pasa?". En mi laburo suena una sirena, aprieto un botón y listo, sé que no pasa nada. Sigo en la mía." (Operador de campo Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004)

La investigación en la esfera del trabajo nos muestra no sólo la repetitividad y continuidad del proceso de trabajo, sino como ciertas prácticas de insubordinación rompen con la lógica laboral, metamorfoseándose en apariencias diversas como descansar o tomar mate o "boludear". Estas prácticas de insubordinación adquieren un

abánico de formatos que en la mayoría de las veces se vuelven imperceptibles al análisis.

En la Refinería La Plata se vuelve una tradición por las noches la preparación de asados. En ocasiones y de forma clandestina durante el trabajo, se juntan operadores de campo, de consola y hasta algún supervisor, para hacer y comer asados. Estos ocurren dentro de la refinería, por lo general de noche y en lugares geográficos poco visibles, donde los controles del espacio se vuelven más laxos. Asimismo, es sabido por todos que durante el trabajo del turno noche, los mecanismos de control se vuelven más flexibles, creando condiciones para evadir las normas y potenciar las prácticas de insubordinación. Una de las causas que genera esta situación es que durante la noche, a excepción del jefe de turno, no hay personal jerárquico. Es por esto que dentro del proceso de trabajo, durante las noches se planifican reuniones para comer y reunirse, haciendo “más llevadero” el turno noche.

Otra cuestión que forma parte de las preocupaciones de los trabajadores y que configuran una práctica de insubordinación de las normativas empresarias son los momentos de festividades. Es decir, la fecha de Navidad y Año Nuevo se conforman como dos momentos en donde el tiempo de trabajo se convierte en tiempo del usufructo de los trabajadores. La organización comienza aproximadamente una semana antes en donde se planifica qué se va a comer y quién trae las bebidas.

Pregunta: “*Ponele 24 de diciembre, 31 de diciembre, ¿qué pasa?*”

Respuesta: “*Trabajás de noche.*”

Pregunta: “*¿Te tocó?*”

Respuesta: “*¡Sí!, un montón de veces. Es horrible.*”

Pregunta: “*¿Y cómo se vive?*”

Respuesta: “*Organizamos una comida, por ejemplo de noche o de día se dice vamos a hacer algo. Vos trae las bebidas, yo traigo la ensalada rusa, vos los pollos fríos cortados...*” (Operador de consola. Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004).

De esta forma, un sector de trabajadores de la Refinería La Plata ha podido imponer, aunque de manera encubierta, prácticas contrapuestas a los objetivos determinados por

la organización del proceso de trabajo, que culminan recreando en cierta forma el espacio de trabajo.

Sin embargo, quisieramos remarcar que en general en estas prácticas de insubordinación se produce un proceso de transferencia de la esfera de la reproducción a la esfera de la producción. Es decir, hemos analizado, en la primera parte de la Tesis, cómo la esfera de la producción se inserta en la cotidianeidad de la vida fuera de la fábrica. El mismo movimiento ocurre de forma inversa, produciéndose una "domesticación" (Leite Lopes, 1978: 94) del espacio del trabajo. En este sentido, prácticas propias de la esfera doméstica como dormir, cocinar, tomar mate, festejar, o mismo estudiar, como algunos relatos nos han marcado- denotan cierta impregnación de la lógica de la esfera de la reproducción al proceso de trabajo. Asimismo, expresa una relativa transformación de condiciones de trabajo adversas a favor de los trabajadores, produciendo un espacio y tiempo para el descanso. Esa domesticación del espacio de trabajo a partir de prácticas de insubordinación sólo es posible como producto de la experiencia adquirida en su desempeño, formando parte de las estrategias de vida en el suelo de fábrica.

Estas habilidades creativas que nosotros caracterizamos como prácticas de insubordinación modifican efectivamente las políticas y objetivos empresariales, aunque no producen una oposición abierta, consciente y organizada contra los intereses de la administración empresaria.

Para concluir, el capítulo VII aborda los diferentes aspectos y dimensiones de la recomposición del orden empresarial a partir de la modernización empresaria. Como hemos podido analizar, la modernización empresaria supuso la dinamización de estrategias de re-articularon de las nuevas doctrinas corporativas. En este sentido, las *prácticas corporativas empresarias* institucionalizaron las nuevas doctrinas modernizantes a partir de la re-negociación de los convenios colectivos, sentando las bases del nuevo orden sociolaboral. Los convenios colectivos de trabajo se articularon como poleas de transmisión de las herramientas patronales, firmándose nuevos convenios durante toda la década de los '90 y en el comienzo del nuevo milenio. Bajo este contexto, la estrategia central de la actual forma de organización del trabajo, se erige a partir del proceso de descentralización-centralización de la fuerza de trabajo. Esta estrategia tiene como virtud, no solo explotar una fuerza de trabajo de menor costo, o

mismo una fuerza de trabajo “volátil” de acuerdo a los intereses de la producción, sino que instaura una profunda fragmentación del colectivo de trabajo, a la vez, que impone dos mercados internos de trabajo orgánicos unos con otros, imprimiendo un mecanismo de selectividad entre empresas contratistas. La estrategia de tercerización alcanza a todas las categorías de trabajadores, no solo operarios, sino también, profesionales con capacidad de mando. Al mismo tiempo impone un estricto control en aquellos emprendimientos conformados al calor de la privatización, dinamizando una mayor precarización e informalización del trabajo en aquellos trabajadores tercerizados.

Asimismo, en este capítulo, analizamos aquellas continuidades en las rupturas, planteando que las actuales formas de organizar el trabajo contienen procesos estructurales de continuidad histórica, como la pretensión del control de los tiempos de trabajo y el conflicto dentro de la fábrica. Estos aspectos se evidenciaron en YPF a partir del cambio de turno de 8 a 12 hs y el recambio de la fuerza de trabajo, despidiendo aquellos trabajadores clasificados como “conflictivos”. Sin embargo, las prácticas de insubordinación se conforman como parte de la fotografía cotidiana de los espacios de trabajo, modificando, en parte, el mismo proceso de trabajo, aunque no representen un riesgo al nuevo orden empresarial.

La instauración de esta materialidad modernizante requiere ser articulada con los “nuevos sentidos oficiales” derivados del nuevo orden. Las herramientas de gestión empresariales se especializan y articulan entre sí con el fin de fortalecer la nueva matriz corporativa que opera centralmente en la gestión del trabajo. El impulso de las nuevas doctrinas corporativas fueron el vehículo de transmisión de los sentidos empresariales más nodales: la colaboración con la empresa, la competencia entre trabajadores, la proactividad, el autocontrol, etc. En el siguiente capítulo, analizamos las estrategias empresariales por conformar un nuevo colectivo de trabajo a partir de los nuevos requerimientos de orden sociolaboral. Asimismo, el apartado final aborda las luchas de los ex trabajadores de YPF y sus prácticas de resistencias sustentadas sobre la base de las experiencias obreras.

Capítulo VIII

LOS SENTIDOS DEL TRABAJO, LAS FALACIAS Y SUS DISPUTAS

La hegemonía empresaria resituada en las *prácticas corporativas empresarias*, implica/contiene y normativiza un modelo identificatorio del cuál resulta un “trabajador ideal”, a partir de los atributos ‘deseables’ para el nuevo orden. Esos atributos se configuran en el seno de las políticas corporativas, nutriéndose de los sentidos reificados y naturalizados del orden sociolaboral. El nuevo orden impone un dispositivo disciplinar sustentado sobre la base del individualismo, la proactividad, las “participación” o “colaboración” y la *fractura y competencia entre trabajadores*. Los discursos dominantes y sus políticas promueven una supuesta autonomía de los trabajadores, ficcionalizando una “democratización” del proceso productivo.

La reconfiguración hegemónica en el espacio de fábrica interpela la reinención del trabajador, de modo que el presente se vuelva discontinuo del pasado estatal, dinamizando los nuevos valores que deben formar parte del “*sentido común*”, que como argumentara Gramsci, conforman el campo de batalla por los sentidos entre explotadores y explotados, traducido en el suelo de fábrica en *prácticas corporativas empresarias* y trabajadores.

De este modo, el modelo identificatorio provee los mecanismos para reificar sentidos que operan en la materialidad del proceso de trabajo. La potencialidad de los sentidos corporativos empresarios se visualiza en su función de dispositivo pedagógico disciplinar que contiene (Figari, 2004). Esto es la capacidad de tergiversar la esencia de las políticas de administración transmutándolas en enunciados accesible, comprensibles para ser tomados como propios por los trabajadores y al mismo tiempo en su carácter coercitivo.

Retomando a Danielle Linhart (1997) su tesis refuerza nuestra perspectiva, a partir de analizar las transformaciones en las políticas empresarias tendientes a re-inventar la propia figura del trabajador. De esta manera, el foco de este capítulo iluminará la “conformación” de un nuevo disciplinamiento que se orienta hacia el funcionamiento interno de la empresa.

Analizamos también el rol de los mandos como agentes dinamizadores de los sentidos empresarios. Asimismo, realizamos un análisis pormenorizado de las nuevas políticas empresarias y los sentidos codificados desde la corporación empresaria para la adecuación de los trabajadores a los requerimientos de la producción. Abordamos las fracturas que se producen a nivel de las identificaciones de los trabajadores a partir de las distintas formas de precarización del trabajo.

Concluimos nuestra Tesis, con el último apartado, analizando las prácticas de resistencias de los ex trabajadores de YPF en distintos espacios de confrontación.

Pepe Estenssoro: ¿verdugo o modernizador?

"no esperaba más que la excelencia",
(Palabras talladas en el hall central de la sede de diagonal
norte de la actual Repsol YPF, dedicado al
Ingeniero José Estenssoro.)

Tomando la preocupación Gramsciana sobre la disputa del sentido común, donde el establecimiento de sentidos naturalizados al amparo de los procesos hegemónicos son centrales para la dinámica de la dominación, resulta gráfico para el análisis, la construcción que se realiza de la figura del ex interventor de YPF el Ingeniero José Estenssoro o el Pepe como suele ser llamado.

Este particular personaje, que como hemos analizado en la segunda parte de nuestra Tesis –la Ruptura– ha concretado durante su gestión las transformaciones más profundas y más agresivas contra los trabajadores, es reconstruido desde la agencia simbólica de las *prácticas corporativas empresarias* como un ícono de la modernización. Esta modernización es entendida con atributos positivos propios de la lógica empresarial, en donde sobresalen sentidos vinculados a la excelencia, competitividad, liderazgo, gestión, transformación, proactividad, etc.

Para ser gráficos, es necesario en este apartado relatar un día particular en que realizábamos trabajo de campo: el lunes 29 de agosto del año 2006, luego de complejas gestiones, llegamos a concretar una entrevista con un alto mando de la empresa Repsol YPF. El lugar concertado para la entrevista fue la vieja sede central de YPF (actualmente sede de Repsol YPF Argentina), situada en la calle Diagonal Norte al 700

de la Capital Federal. La entrevista la convenimos temprano, es por esto que a las 9 de la mañana estábamos ingresando a la gigantesca entrada que tiene aquel edificio. Además de un esquema de seguridad bastante riguroso, en donde nos pidieron documentos y tuvimos que atravesar un detector de metales y un aparato de rayos x como si fuera un aeropuerto, lo que nos llamó profundamente la atención, fue el universo simbólico que se encontraba en aquel lugar. En el enorme hall de entrada, en el cual estaba prohibido sacar fotos, pudimos observar diferentes simbologías que se entrelazaban entre si, y que a la mirada del investigador resultaban ser un registro exclusivo de la agencia simbólica: en el centro de la entrada sobresalía un busto de bronce del General Enrique Mosconi. Arriba de aquel busto se resaltaba un importante mural de piedra en donde se representaba a trabajadores petroleros realizando la actividad de perforación. Hasta aquí una foto típica de la liturgia "ypefeana", conocida por nosotros a lo largo de nuestro trabajo de campo tanto en el norte como en el sur. Lo que sí nos llamó la atención fue observar a la derecha del busto de Mosconi y de aquel mural de trabajadores una fase que decía: "*no esperaba más que la excelencia*", dedicada al Ingeniero José Estenssoro.

De esta forma conviven en el hall de entrada de la Sede Central universos simbólicos que en cierta forma expresan los sentidos del pasado y del presente. La excelencia es reconstruida como parte de la era post-privatización de la empresa. Bajo este esquema, cabe preguntarse ¿por qué la figura de Estenssoro es reconstruida como el modernizador de YPF? y ¿cómo es posible que Estenssoro formara parte de aquel universo simbólico compartido por un busto de Mosconi y un mural de los trabajadores? Y la otra pregunta, es ¿qué tan profundo es el legado de Estenssoro en YPF?

La última pregunta casi tiene una respuesta inmediata, debido a que Estenssoro como interventor de YPF durante los 1990 a 1995 desarticuló el viejo orden sociolaboral y sentó las bases de la actual gestión empresarial. En este contexto, como vimos anteriormente, las estrategias empresarias llevaron adelante una política de racionalización de personal sin precedentes en la historia de la empresa. Durante el período de los años 1990-1995 se fraguaron las bases de una nueva arquitectura empresarial. La exclusión sistemática de trabajadores, la implementación de aggiornados dispositivos de control y disciplinamiento laboral, y la puesta en funcionamiento de variados instrumentos de gestión conformaron la nueva doctrina corporativa en la

empresa. De esta forma se llevó adelante la consolidación de la hegemonía empresaria sobre el trabajo. En este proceso, el viejo orden estatal se erosionaba y, con ello, todos los pilares que lo sustentaban, dando forma al nuevo orden empresarial. Asimismo fue durante la gestión de Estenssoro que se deterioró el poder de negociación del sindicato. Todo este proceso fue dinamizado en un contexto de creciente hegemonía de las políticas neoliberales en la Argentina. En este contexto, la modernización se instaló como un “dictado de la realidad” y fue Estenssoro quien la llevó adelante.

Volviendo a la frase “*no esperaba más que la excelencia*”, resulta también esclarecedor que a lo largo del trabajo de campo realizado tanto en el Yacimiento Norte, como en Comodoro Rivadavia o la Refinería La Plata no habíamos encontrado nada referente a Estenssoro y si encontramos esta frase en la Sede Central. La diferencia entre la Sede central con el resto de los territorios en los que hemos realizado trabajo de campo es que en Diagonal Norte se toman las decisiones de política empresaria para todas las dependencias en Argentina. Allí se encuentra el área central de recursos humanos la cual dinamiza estas políticas a todas las dependencias. Y por último, en la sede central desempeñan funciones particularmente trabajadores profesionales y administrativos. En este contexto es que toma relevancia la figura ejemplificadora del “Pepe” Estenssoro.

Para los trabajadores operarios, ya sean que hayan sido despedidos durante la racionalización de los '90 o aquellos que quedaron de la etapa estatal trabajando en Repsol, Estenssoro repone la figura de un verdugo que concretó la destrucción de YPF:

“Estenssoro fue ni más ni menos que el verdugo de YPF. Yo hasta creo que tenía una saña particular con los laburantes. Se cargó en pocos años a miles de compañeros... a la tumba se llevó ese rencor”. (Dirigente de la Coordinadora Mosconi. 2008)

Sin embargo, para los trabajadores con responsabilidad de mando vinculados a la ejecución de políticas de recursos humanos, el “Pepe” repone la figura del modernizador y de la competitividad:

“El proceso de privatización generó un extraordinario cambio desde el punto de vista de la gestión. Por una gestión mucho más moderna orientada hacia la competencia, a saberla resolver, y esa transformación la hizo Estenssoro. Desde el punto de vista de la

transformación fue extraordinario". (Gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

En otra entrevista realizada a un alto Gerente de Repsol YPF en Diagonal Norte, la representación de la figura de Estenssoro repone los mismos elementos del fragmento anterior y suma algunos otros:

Estenssoro mejoró todo el tema de imagen, la parte de servicios, toda una política muy agresiva de internacionalización también, porque fue a poner gaita a Bolivia a Perú... fue a explorar. Compró acciones en EEUU, compró una empresa petrolera en EEUU que le iba mal, que se llama Maxus. Esto tiene que ver con una política muy agresiva de crecimiento. Un tipo que tenía unas cualidades de mando y de gestión excepcionales, en los años de él hubo una transformación impresionante. Un tipo por ahí autoritario, agresivo, pero con una capacidad de liderazgo interno muy fuerte. (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007)

Se reiteran las nociones sumamente potentes como el mando y el liderazgo. Pero al mismo tiempo se suman otras vinculadas por ejemplo a la cuestión del cuidado de la "imagen" de la empresa, la "visión económica" en donde resaltan las inversiones internacionales en Bolivia y Perú y por último, una política "agresiva y autoritaria" pero arriesgadas, como comprar "una empresa que le iba mal". En definitiva, la figura de Estenssoro sintetiza los valores que la actual agencia simbólica dinamiza, destinados particularmente a aquellos trabajadores con responsabilidad de mando.

Volviendo a las representaciones simbólicas que encontramos en el hall de entrada de la Sede Central de Diagonal Norte, tanto el busto del General Mosconi, como el de los trabajadores y la frase "no esperaba más que la excelencia", no conforman una contradicción, sino más bien que entraman múltiples sentidos y una intencionalidad concreta y construida. En este sentido este bricolaje es un constructo abierto, dinámico y ambiguo pero con clara intencionalidad, entramando en un mismo espacio pasado y presente resaltando ciertos valores y ocultando otros.

La frase impresa en el hall "no esperaba más que la excelencia", representa en cierta forma las bases del nuevo orden sociolaboral ligada a una profunda transformación, no

sólo del modo de organizar el trabajo, sino del lugar que ocupa el sujeto trabajador. La disputa por el sostenimiento de la hegemonía empresaria sobre el trabajo supone también la disputa por recrear mecanismos potentes con el fin de construir legitimidad entre los trabajadores. Este propósito guiará gran parte de la estrategia empresaria orientada a desarrollar dispositivos de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

En este sentido, como analizaremos en el siguiente apartado, la profesionalización de los mandos se constituye en una política central, siendo que estos trabajadores representan los engranajes principales de las políticas empresarias.

La re-profesionalización de los mandos: los orgánicos a las políticas

El personal con mando desempeña un rol central en el nuevo orden sociolaboral: es el *agente* con capacidad para motorizar las políticas empresarias que demanda su área de intervención. En este sentido, son engranajes claves en la estrategia de disciplinamiento de las *prácticas corporativas empresarias*. El proceso modernizador llevado a cabo en los '90 orientó el funcionamiento de la re-profesionalización de los mandos con el objetivo de resituar su rol en la arquitectura empresaria.

Al mes de haber asumido Estenssoro el cargo de interventor de YPF se abrió el camino para la renegociación del convenio colectivo de trabajo que regía desde 1975. Aquella renegociación hizo eje principalmente en excluir al personal de jefatura o con capacidad de mando de la representatividad del sindicato.

A partir del proceso de re-profesionalización de los mandos se logran dos objetivos centrales: en primer lugar, se re-orienta el disciplinamiento laboral del ahora "personal fuera de convenio", excluyéndolo de la representatividad del sindicato, y realizando un movimiento de aproximación de los mandos con la empresa a través de acuerdos personales por fuera de convenio. En segundo lugar, se desestructura la lógica de profesionalización del viejo orden incrementando la selectividad y la polarización entre los niveles jerárquicos.

El proceso de "modernización" imprime cambios sustanciales en los roles de los trabajadores de mando. En este sentido, Claudia Figari argumenta que "con la

modernización, se desestructuran las lógicas de profesionalización asociadas con la carrera interna, generando nuevos recorridos de formación y desarrollo profesional, para grupos profesionales que se consideran estratégicos” (2003: 4). Se consolida de esta manera una necesidad empresaria de profesionalizar el mando como estrategia orientada a la generación y sostenimiento de legitimidad de los objetivos empresarios. La agencia simbólica delega en los trabajadores con responsabilidad de mando el rol de agentes de los sentidos oficiales.

Los jóvenes profesionales, con un perfil predeterminado en su desempeño individual (cuestión vinculada a los sentidos de la alta competencia y colaboración) se conforman en un grupo “meta” al cual orientar la estrategia de disciplinamiento y de formación del mando. En este contexto se confeccionan políticas de reclutamiento de futuros mandos a partir de pasantías y el programa de jóvenes profesionales situándolos como aquellos “elegidos” para la dinamización de la “visión” y “misión” empresarial.

La configuración del mando: las pasantías y el “programa de jóvenes profesionales”

Un punto de partida para analizar la re-profesionalización del mando es situar la mirada en las distintas formas que adquieren los ingresos de estos trabajadores. Para las políticas empresarias, el acceso al mando se ha constituido en una preocupación estratégica en el armado de los itinerarios de profesionalización. En tal sentido, proliferan programas de reclutamiento en donde se opera, no solo, en el recambio de la fuerza de trabajo de aquellos trabajadores claves al desarrollo empresario, sino trasponiendo al mismo tiempo la nueva disciplina del nuevo orden.

En este esquema, en Repsol YPF, las pasantías y el “programa de jóvenes profesionales” se constituyen en un terreno fértil para el reclutamiento de los potenciales futuros mandos, incorporando jóvenes recién graduados o prontos a graduarse. De esta forma se configura un mando desde el inicio de su edad laboral conforme a los criterios de la empresa.

A partir de las pasantías se incorporan profesionales durante un tiempo determinado en un sector de la producción específico. Esta modalidad, amén de posibilitar la utilización

de fuerza de trabajo precarizada¹¹⁹, representa una instancia central en la elección de los nuevos mandos. La selección del personal, en estos casos, se lleva a cabo a través de un doble filtro: por un lado, los parámetros y restricciones que la universidad establece para el ingreso a las mismas, y por otro, el “período de prueba” de dos años que implica la pasantía, permitiéndole a la empresa elegir el perfil de los nuevos trabajadores con mayor minuciosidad. A cada pasante se le asigna un tutor que es quien establece una primera planificación de su carrera, haciendo una evaluación y determinando el “potencial” de los futuros mandos. Los pasantes reciben lo que se llama una “asignación estímulo”, que cubre básicamente los viáticos.

La detección de potenciales trabajadores se ajusta a los perfiles que la empresa estipula. Este perfil requerido se confecciona desde las áreas de recursos humanos:

“El perfil requerido para cada puesto se encuentra en relación con necesidades de la empresa...La empresa posee los medios propios de reclutamiento y selección para las etapas críticas del proceso...Las nuevas incorporaciones deberán realizarse con una visión de medio y largo plazo de las competencias del candidato con vistas a su desarrollo profesional”. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

A cada “pasante” se le asigna un tutor que será el que realice el seguimiento y las evaluaciones pertinentes para la detección del perfil requerido. La siguiente entrevista a un ex pasante detalla este proceso:

“Te hacen una evaluación de tu seguimiento...Por ejemplo, vos sos pasante y te van asignando trabajos como para que te vayas empapando más o menos del tema. Vos no tomas ninguna decisión, el que la toma es tu jefe. El tutor te va evaluando, analizando si reunís o no las competencias requeridas.”

Pregunta: “¿Y todos los pasantes quedan directos después?”

Respuesta: “No, muy pocos quedan. La selección es bien rigurosa” (Ex pasante del área de ingeniería, Refinería La Plata. 2004).

¹¹⁹ Los trabajadores bajo la modalidad de pasantías posibilitan a la empresa a no pagar ningún tipo de indemnización ni de retribuciones patronales a la seguridad social. Generalmente desde las universidades se instrumentan convenios con empresa privadas que garanticen una primera práctica laboral. Particularmente, la Refinería La Plata de Repsol YPF posee un convenio de pasantías con la Carrera de Ingeniería de la Universidad de La Plata.

Como expresa la experiencia del relato anterior la etapa de pasantía representa un período de selección del potencial mando. No todos aquellos que cumplan pasantías se desarrollarán dentro de la empresa, debido a que las evaluaciones, las mediciones el monitoreo constante identifica quienes son "aptos" y quienes no. En este sentido, adquieren importancia las actitudes y los comportamientos que operan en relación al perfil que la empresa requiere.

Luego de transitar la etapa de pasantía exitosamente, deviene otra etapa de mayor evaluación y medición buscando ahora si el potencial de los nuevos mandos bajo el programa denominado "Jóvenes Profesionales".

Este programa -vigente hasta hoy en día- focaliza en la formación de los futuros profesionales con capacidad de mando. El programa está destinado a los pasantes o mismo a aquellos recién recibidos de una carrera universitaria. Dependiendo de la carrera de la cual se reciban, los "jóvenes profesionales" serán destinados a áreas vinculadas con la producción o las áreas de recursos humanos.

En este sentido, se determinan puestos de entrada en función de la "competencia" profesional y las rutas profesionales. Por ejemplo para el área de refinería, el sector de ingeniería se constituye en un campo clave, siendo los ingenieros, en general, los que ocupan los puestos de mando. En este sentido, el puesto de entrada clave para el desarrollo del mando es la jefatura de turno. La jefatura de turno es un puesto que se asigna a los "jóvenes profesionales" para aprender el funcionamiento de toda la refinería. Es un puesto de trabajo cuyo rol es a menudo ambiguo, ya que realiza varias tareas, sin tener mucha responsabilidad, aunque tiene la capacidad de control de todo el proceso productivo. El jefe de turno es el jefe de toda la refinería, aunque no tiene decisión sobre el proceso de trabajo. Es el único jefe que trabaja en turno al igual que los operarios.

El lugar de trabajo del jefe de turno es una oficina situada en una torre, donde puede observarse toda la refinería. Esta oficina está equipada con monitores que controlan todo el proceso de trabajo, pero sin la posibilidad de incidir en el proceso. Desde esa oficina no sólo puede observarse el campo mismo desde sus enormes ventanales, sino que a través de las consolas se observa toda la producción de la planta. Juega un rol

importante como control, ya que ante el menor error en la producción, entran rápidamente en contacto con los supervisores de las plantas para saber cuál es el problema, al tiempo que informan a sus jefes:

"...por ejemplo, vos ves que la antorcha está humeando, lo llamás al supervisor que tiene a cargo la antorcha, 'fijate, está humeando', le digo. Entonces, él hace su trabajo, que sé yo lo que hace, pero a mí no, yo no soy el que le digo '¡Che! dale más vapor, o dale más...'. Él sabe qué hacer. Sos vos el que le decís 'la antorcha está humeando, hagamos algo, pero, hagámboslo'. Esa es la función, más o menos del jefe de turno, dictar las pautas, pero son ellos los que saben lo qué tienen que hacer." (Jefe de turno, Refinería La Plata. 2006)

El puesto de jefe de turno es la vía de entrada privilegiada de los "jóvenes profesionales" de la carrera de ingeniería. Desde allí aprenden el funcionamiento de toda la cadena de producción de la refinería La Plata, y se los va preparando para las jefaturas de planta o de área. El puesto de jefe turno, sin asignar una responsabilidad clara, modela la formación del trabajador en un itinerario marcado por el seguimiento y la evaluación. El sector de ingeniería expresa la síntesis de la tendencia más general en cuanto al proceso de selección y formación de los "jóvenes profesionales".

Dentro del programa de "jóvenes profesionales", se realiza un seguimiento riguroso por parte de las áreas de recursos humanos, y en especial por tutores designados para tales fines. De esta forma, se consolida una relación personalizada entre aquellos mandos "tutores" y los nuevos "jóvenes profesionales" cristalizando una ruta profesional conducida por el tutor y la vigilancia estratégica de las áreas de recursos humanos. El programa de recursos humanos lo detalla de la siguiente forma:

"Todo nuevo profesional contará con un tutor quien se responsabilizará de: guiar, orientar, transmitiéndole las costumbres y la cultura local; facilitar la transferencia de conocimiento; realizar seguimiento durante toda la etapa de formación". (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

En este párrafo extraído del programa de recursos humanos de Repsol YPF se expresa el rol del tutor. Este debe "orientar" "transmitir" las "costumbres" y lo que es llamativo lo

que se denomina la “cultura local”. Lo que está en pugna es la formación del mando bajo los nuevos preceptos del nuevo orden sociolaboral. Aquello que debe transmitirse es el convencimiento, la interiorización de los valores de la firma, que en definitiva no es más que sus intereses. Coincidiendo con Claudia Figari (2004), lo que está en disputa es la potencialidad del nuevo mando en “servir”, “colaborar” e “involucrarse” con la empresa. Es decir, lo que está en juego en la formación del nuevo mando es la importancia que adquiere la conformación de trabajadores orgánicos a las políticas corporativas. Sin estas poleas de trasmisión centrales peligra el sostenimiento de la hegemonía empresaria. En este sentido es que el proceso de selección del mando reviste una importancia y una minuciosidad nodal en la arquitectura empresaria. La permanencia en la empresa y el desarrollo de un itinerario promisorio de profesionalización dependerá, en gran medida, de un desempeño que demuestre la identificación con los intereses empresarios.

La formación de los “jóvenes profesionales” se realizará en el día a día a partir de la relación de tutelaje asociada a saberes que no se aprenden en la formación universitaria, sino que a partir del seguimiento del tutor y de las áreas de recursos humanos la empresa irá modelando.

La sucesión del personal del mando es algo que se planifica dentro de los Planes Anuales de Recursos Humanos. Los planes de sucesión aseguran, ante la movilidad del personal de Repsol a otras empresas, que la organización se mantiene operativa en su capacidad de gestión y retiene los conocimientos críticos.

A partir de la re-profesionalización del mando se opera un recambio de la fuerza de trabajo, particularmente de aquellos mandos, en su momento, funcionales a la racionalización, que provienen de la etapa estatal. Es decir, a pesar de la funcionalidad de los antiguos mandos en el proceso de modernización de la empresa, el nuevo orden sociolaboral necesita de nuevos trabajadores inmersos en los valores y sentidos empresarios que en gran medida colisionan con la lógica del viejo orden estatal.

"Los elegidos"

En el orden sociolaboral de la etapa estatal, la experiencia, entendida como saberes acumulados a partir de la larga trayectoria en la empresa, posibilitaba a los profesionales un desarrollo con acceso a las funciones de mando. Con la re-profesionalización el ascenso promisorio se articula a una nueva formación del mando, mediada por evaluaciones y mediciones constantes sobre las "competencias" de los trabajadores. En consecuencia, el desarrollo no bastará con la experiencia acumulada y una trayectoria en la empresa, sino en poder "demostrar" día a día un perfil acorde a los requerimientos.

En este contexto, la experiencia se subordina frente a los jóvenes mandos "flexibles". Durante nuestro trabajo de campo en Comodoro Rivadavia hemos podido presenciar una reestructuración en la cadena de mandos en donde lo que se privilegió fue el recambio del mando por jóvenes profesionales. El siguiente fragmento de una entrevista realizada a un geólogo que desempeñaba funciones de mando pone en evidencia la subordinación de la experiencia frente a la juventud:

"Con la nueva estructura todos los que estaban arriba los mandaron abajo y los que estaban abajo los mandaron arriba...quieren jefes de menos de 45 años. Más de uno se creía que era dios, ahora se quiere morir" (Geólogo. Comodoro Rivadavia, Repsol YPF. 2007).

Durante el mes de Diciembre de 2007 en la dependencia de Repsol YPF en Comodoro Rivadavia se llevó adelante una profunda reestructuración de las estructuras del mando. En este sentido se trastocaron todos los puestos de mando posicionando en ellos a aquellos jóvenes profesionales "aptos" y a trabajadores profesionales provenientes de la etapa estatal se los re-situó en puestos sin responsabilidad de conducción.

Particularmente, uno de los itinerarios que hemos analizado, expresa de forma precisa este proceso de recambio del mando por "jóvenes profesionales" formados y amalgamados bajo la nueva impronta corporativa. En el trabajo de campo hemos podido entrevistar a un geólogo que había sufrido en propia experiencia esta transformación. Habiendo tenido durante varios años un puesto de jefatura, luego de la re-estructuración es reemplazado por un geólogo joven formado bajo el programa de "jóvenes

profesionales”. El siguiente fragmento pone en relieve cómo la experiencia es reemplazada por los nuevos perfiles “aptos” para la empresa:

Pregunta: “¿pero no tiene experiencia y está en la jefatura?”

Respuesta: “bueno...yo no dije eso, no dije que no fuera capaz. Es muy capaz en su trabajo [me comenta de forma nerviosa. Cabe aclarar que esta entrevista la estábamos realizando en la oficina donde se encontraba el resto del equipo de trabajo y cualquiera podía oír la conversación] *lo que dije es que la empresa no valora la experiencia, sino la juventud.*” (Geólogo de Repsol YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Las estrategias empresarias que reemplazan los viejos mandos-con experiencia- por los jóvenes profesionales “flexibles”, son referenciadas en la autopercepción que aporta un joven geólogo, con funciones de mando. Las nuevas generaciones de profesionales construyen percepciones de su trayectoria en donde se posicionan como los “elegidos”:

Pregunta: “¿Por que piensas que te eligieron a vos en este puesto?”

Respuesta: “Por el tema de la edad. Mi generación se preparó para el cambio. Hemos realizado mucha capacitación al respecto...Mi generación se adaptó más al perfil que están buscando. *Se relaciona con las competencias que están en juego*” (Joven geólogo. Se incorporó en Repsol YPF en el 2001 y a partir de la reestructuración de diciembre del 2000 ocupa un lugar de jefatura. Comodoro Rivadavia. 2007).

El geólogo del relato anterior tiene 32 años y desempeña funciones en Repsol desde el año 2000. En el momento de la entrevista ocupaba una posición de jefatura, responsable de los yacimientos de Trébol y Escalante.

El lugar de los “Jóvenes Profesionales” se confecciona como un destino manifiesto:

Pregunta: “¿A que se debieron los cambios en diciembre?”

Respuesta: “Fue una reorientación estratégica. Por eso se hizo un cambio de estructura. Este cambio vino de Buenos Aires. Esta reestructuración fue a nivel país. *Era algo que debía madurar*” (Joven geólogo. Se incorporó en Repsol YPF en el 2001 y a partir de la reestructuración de diciembre del 2000 ocupa un lugar de jefatura. Comodoro Rivadavia. 2007).

Desde las nuevas lógicas empresarias, un trabajador de más de 45 años es considerado “viejo”, a partir de definirlo como poco proclive para enfrentar las “exigencias de flexibilidad y ductilidad en los comportamientos que la empresa considera deseables”. Aunque en la práctica sus saberes sigan siendo utilizados por la empresa.

En este contexto se genera entre aquellos mandos que aún quedan de la etapa de YPF estatal y las nuevas jefaturas, profundas tensiones, que ponen en evidencia la heterogénea formación de profesionalización, y en definitiva la colisión de órdenes sociolaborales disímiles. En la cotidianeidad laboral las disputas entre los mandos “viejos” y los “nuevos” se constituyen en moneda corriente en el suelo de fábrica:

“Es lo que no entiende la gente que tiene muchos años trabajando en su puesto. No se acostumbran a los cambios, al hecho que uno viene con ideas nuevas, o de otra forma de laburar, ellos no, ellos siempre...hay profesionales que tienen un problema y no saben resolver, dan mucha vueltas.” (Ingeniero de la Refinería La Plata, formado en el “Programa de Jóvenes Profesionales”. 2006).

El uso del término “ellos” revela la distancia entre los ingenieros jóvenes y los profesionales de la época estatal. Esa demarcación entre “viejos” y “jóvenes” contiene concepciones de unos sobre otros donde entran en juego construcciones ligadas a la “flexibilidad vs inadaptabilidad al cambio”, “modernización vs lo antiguo”, “resolución y pragmatismo vs poca practicidad”, “arriesgados vs reacios al riesgo”. En este sentido, los trabajadores jóvenes representan todos aquellos valores positivos de la nueva gestión del trabajo y los trabajadores antiguos los “restos” de cómo se hacían las cosas antes en la etapa estatal de YPF. De esta forma se envía un potente mensaje en donde todo lo que un trabajador con responsabilidad de mando ha aprendido durante años en la etapa estatal de la empresa puede convertirse en un obstáculo en el nuevo orden.

Esta tensión entre “viejos” y “jóvenes” ha sido analizada tanto en las dependencias de Repsol en Comodoro Rivadavia como en la Refinería La Plata. Sin embargo, esta disputa también toma expresión en Capital Federal en la Sede Central de Diagonal Norte. Un alto gerente de Repsol YPF de Diagonal Norte con responsabilidad de mando en toda la Argentina, circunscribió aún más específicamente esta disputa. En una

entrevista detalló la diferencia entre lo que llamó “*los viejos ypefeanos*” y los “*nuevos*”, haciendo referencia a los de la época estatal y a los de la época de Repsol. El principal problema para el entrevistado es, según su perspectiva, que no hay “*una cultura de compañía, de pensar todos igual. No hay una homogeneización cultural con objetivos de empresa y con un mismo lenguaje*”. El énfasis puesto en la cuestión del lenguaje da cuenta de algunas cuestiones claves. El gerente marca la diferencia entre los “*viejos*” y los “*nuevos*” en base a una no comprensión producto de lenguajes distintos:

“*Por ejemplo los viejos ypefeanos hablan de comisión de servicio [en la época estatal eran las horas extras] y franco compensatorio [cuando se quedan trabajando todo el día mas allá de su horario, en la época estatal se les daba de franco el día siguiente]. Esto no existe, a veces ni los entiendo. Cuando me dicen eso, les digo: ‘de que me estas hablando’...Son marcianos!!*” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. Desde 1994 desempeña funciones en la empresa. 2007)

A partir del último relato la disputa entre “*viejos*” y “*jóvenes*” toma una clara entidad reponiéndose el conflicto entre experiencias obreras consolidadas en distintos contextos sociales. Las viejas formas “*ypefeanas*” expresadas, por ejemplo en la noción del “*franco compensatorio*” o “*comisión de servicio*”, contrastan con las nuevas políticas manageriales de organización del trabajo. En este sentido, surge a partir de la reconfiguración de las *prácticas corporativas empresarias*, una “*repugnancia*” a las experiencias consolidadas en la etapa estatal de YPF.

Esta repugnancia, expresada en un gerente con alcance de mando en toda la Argentina, se ahonda aún más en los momentos de formación de los futuros mandos, debido a la *colisión de experiencias disímiles*.

“*Los jóvenes profesionales están en una disyuntiva de mensajes: hablan conmigo y les digo x y después hablan con uno de los viejos y les dice y*” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. Desde 1994 desempeña funciones en la empresa. 2007)

Sin embargo, ahondando en la disyuntiva sobre “*viejos*” y “*jóvenes*” surge una de las cuestiones claves que es la de hacer propias las políticas manageriales:

“Me acusan de pro joven profesional...Lo que pasa que los jóvenes vienen con otra motivación, con cosas que aprendieron de la universidad, no tienen experiencia de trabajo. Compran todas las herramientas de RRHH a diferencia de los otros” [haciendo referencia a los más viejos]...por eso uno de mis objetivos que me hice en relación a los recursos humanos, es hacer un recambio generacional para el 2008”. (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007)

Este último relato se torna esclarecedor en la preferencia de los jóvenes profesionales por aquellos que provienen de la etapa estala. La entrevista al gerente de la sede de Diagonal Norte fue realizada en el año 2007. Durante el 2008 y 2009 se realizó un proceso acelerado de jubilaciones anticipadas a “viejos” profesionales y recambio por jóvenes profesionales. La re-profesionalización del mando dio cuenta de un proceso de transformaciones de los perfiles requeridos para estos puestos. Los trabajadores de mando son los “gestores de recursos humanos”, formando parte de los engranajes que dan vitalidad a la normativa empresaria. En este proceso los “jóvenes profesionales” resultan más “aptos” a los requerimientos de las políticas corporativas. El debate se expresa en el recambio de los mandos, y, de allí, la proliferación de programas orientados a la formación y preparación de las “sucesiones”.

En este contexto, la implementación de procesos de modernización sustentados en una nueva doctrina managerial que abreva en la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad, define un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, en donde entra en juego políticas sofisticadas que expresan los sentidos nodales de la hegemonía empresaria.

Las nuevas políticas empresarias: control y disciplinamiento

Las nuevas matrices corporativas operan centralmente sobre la gestión del trabajo y, en ese terreno, las gerencias de recursos humanos cobran protagonismo. No obstante, es importante subrayar que su accionar se hilvana en forma estratégica con diferentes agencias que operan sobre el re-diseño de procesos técnicos y los puestos de trabajo. En Repsol YPF, la edificación del nuevo orden sociolaboral significó un proceso de constitución de nuevas herramientas de gestión con potencialidad para trasponer los nuevos principios de la organización de la gestión de las carreras profesionales, los

reclutamientos y las movilizaciones. En tal sentido, el nuevo orden profesional se entrama al nuevo orden sociolaboral, edificando las estructuras de la re-configuración de la hegemonía empresaria sobre el trabajo. Esta disputa se libra tanto en la esfera política como en el plano técnico-organizacional, o mejor dicho, ambas conforman dos caras de una misma moneda.

Las *prácticas corporativas empresarias*, entran de esta forma una arquitectura de políticas que pugnan por legitimar las nuevas nociones manageriales. Este proceso de construcción tiene un claro arraigo en el proceso de trabajo, y finalmente en la valorización del capital.

A partir de la modernización implementada en los '90, se define un sistema complejo de políticas empresarias que entran a todos los trabajadores, sobre la base de alcanzar objetivos individuales y colectivos en pos de intereses empresarios. El dispositivo disciplinar se constituye como "codificación explícita" con el objetivo de reproducir y sustentar en nuevo orden sociolaboral.

En esta dirección se implementa la política denominada Dirección Por Objetivos (DPO), que sin embargo, producto de fisuras, será reemplazada por la Gestión por Compromiso (GxC). Estas políticas tienen alcance a todas las dependencias de la empresa en el territorio argentino.

Los objetivos de la empresa son de todos: la ficción de la "colaboración"

En los primeros años de la década de los '90 se pone en funcionamiento un dispositivo de política empresaria con el objetivo de dar sustento al orden laboral. El nuevo sistema corporativo, el cual reemplaza la política denominada Gobenac, es bautizado con el nombre de Dirección por Objetivos o simplemente DPO.

La Dirección por Objetivos, en tanto sistema estratégico de política empresaria, se elaboró para constituirse en un dispositivo de consenso, con la potencialidad de entamar a todos los trabajadores en función de las metas de la empresa. No obstante, desde nuestra perspectiva se configuró también como un dispositivo de

disciplinamiento del conjunto de trabajadores alcanzando a todos los niveles de trabajadores.

El programa de Recursos Humanos del año 2005 lo detalla de la siguiente manera:

“Las directrices de DPO...afecta a todos los niveles en la consecución de metas estratégicas y resultados anuales. DPO es clave para el éxito. Toda persona de la empresa deberá conocer y compartir los objetivos y metas que la organización exige y que se traducirá en compromiso con la misión y visión de la compañía y sus objetivos.” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

El DPO identifica cuales son las estrategias y resultados anuales, los cuales se deben alcanzar y particularmente entrama la “misión” y “visión” de la compañía a sus objetivos de producción. Esta política de gestión anuda a todos los trabajadores detrás de los objetivos de la empresa. Retomando a Gaudemar (1991) las *prácticas corporativas empresarias*, moldean, fabrican y modelan un determinado colectivo de trabajo acorde a los requerimientos de la producción. En este sentido el DPO podría ser equiparable a los valores vinculados al nacionalismo, industrialismo y estatalidad que estructuraron las relaciones de la *comunidad de fábrica* en la etapa estatal de la empresa.

La Dirección por Objetivos, se constituye como herramienta estratégica de la gestión empresarial, buscando fortalecer la organización de todos los trabajadores de la empresa en la coordinación y “consecución” de las “metas”. En este sentido, esta política de gestión imprime un doble mecanismo: por un lado, asegura la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, y a la vez, realiza una transferencia de la responsabilidad al trabajador en relación a los objetivos alcanzados anualmente.

En primer lugar, la política de Dirección por Objetivos articula de forma escalonada, de acuerdo al plan estratégico de la empresa, objetivos corporativos vinculados a la actividad global del grupo empresario, objetivos por cada unidad y por último, objetivos individuales. Los objetivos corporativos son aquellos vinculados a la actividad global del grupo Repsol YPF. Si el grupo Repsol cumple con los objetivos pautados como

grupo económico, los trabajadores reciben un “incentivo” que alcanza a todos los trabajadores de la empresa, en mayor medida a los puestos jerárquicos y progresivamente en menor medida hacia el resto de las categorías de trabajadores. Estos objetivos se pautan dentro de la misma área del grupo económico, el cual reúne a países como Brasil, España, Trinidad y Tobago, etc. Se realizan las curvas correspondientes en cada uno de los países para medir los objetivos cumplidos y luego se comparan. Con lo cual el ranking final es variable, dependiendo de un cálculo sumado a nivel internacional.

Los objetivos de unidad de las direcciones son acordados con la gerencia de Repsol respectivamente para cada unidad. Este objetivo abarca a un grupo de trabajo que desempeña las funciones en cada unidad.

Y por último, cada trabajador debe cumplir con una serie de objetivos individuales que serán definidos conjuntamente con el personal de mando. Al finalizar el año se evaluará el aporte de cada empleado en base a su cumplimiento con los objetivos propuestos. Con esta misma evaluación quedará determinado el porcentaje de retribución variable que se otorgará a cada persona y que será sumada a su retribución fija a final del año.

En el marco de la Dirección por Objetivos aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos de la empresa serán valorizados en el ámbito de trabajo y beneficiados con “incentivos” salariales. De este modo se va perfilando y definiendo un sujeto trabajador ejemplar, que se convierte en parámetro de lo que se ‘debe hacer’, instalando la ficción de la integración entre los trabajadores y la empresa. Esta ficción, la cual entrama empresa-trabajador en objetivos comunes y pautados, re-crea un espacio de relaciones de “cooperación”, relaciones entre “colaboradores”, disimulando las relaciones de explotación. Al mismo tiempo, este proceso impone una transferencia de la responsabilidad empresaria a los trabajadores, en el sentido de comprometer a todos con los objetivos a alcanzar. Conseguir o no los objetivos pautados será responsabilidad de los trabajadores recompensándolos por la “colaboración”. En este contexto, se desarrollan dispositivos que miden los desempeños, los cuales se multiplican y alcanzan a todos los niveles de la jerarquía. Por consiguiente, la Dirección Por Objetivos se asocia sensiblemente a la revisión permanente del “desempeño”. Esta política se orienta

a la identificación de “puntos fuertes” y “áreas de mejoras” de los “empleados”, que serán medidos en forma sistemática, y discutidas con los jefes inmediatos.

Fisuras y recomposición: la disputa entre los mandos

La Dirección Por Objetivos fue creada durante la gestión de Estenssoro en la década de los '90, extendiendo su utilización hasta el año 2006. Durante este año la DPO fue encontrando fisuras, grietas que evidenciaron las múltiples incertidumbres que generaba esta política corporativa. Las incertidumbres se generaron en el mismo proceso de trabajo, en el momento en que los objetivos planteados no se alcanzaban como estaban estipulados. Es decir, esta política de gestión destinada a consolidar un dispositivo de control y disciplinamiento, fue encontrando a lo largo de su implementación algunas fisuras y “válvulas de escape” –desde la gestión empresarial- que llegaron a malograr los objetivos que la empresa se había propuesto anualmente. Particularmente estas fisuras comenzaron a ser evidentes durante el transcurso del año 2002 en adelante, en donde la Dirección por Objetivos dejaba de ser desde la perspectiva empresarial “eficiente”. Un gerente de Repsol YPF lo grafica con total claridad:

Pregunta: “¿En que sentido la Dirección por Objetivos deja de ser útil?”

Respuesta: “Lo voy a ejemplificar claramente. El DPO por ejemplo se pautaba como objetivo vender 10 litros de nafta. Ese año se vendía 15. Entonces, al año siguiente se pautaban vender 12 litros... eso no es un objetivo desafiante. Esto hace que la DPO no sea eficiente en la gestión. La dirección por objetivos tiene muchas válvulas de escape” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

Este relato de un alto gerente de Repsol YPF sintetiza, en cierta forma, la mirada de los agentes “orgánicos” de las políticas corporativas. La cuestión en discusión es que los objetivos no se cumplen. En este sentido nos preguntamos ¿Cuáles podían ser los motivos por los cuales los objetivos pautados no llegaban a concretarse?. A partir de esta preocupación e indagando en la Refinería La Plata también observamos que la cuestión de los objetivos constituía un problema a resolver. El siguiente fragmento de entrevista nos otorga un panorama referente a la problemática:

"El jefe de planta nos pone objetivos. 'Tampoco te voy a tirar a matar', me dice 'por que no me sirve a mi'. Me empieza a pautar los objetivos anuales. Me dice: 'los objetivos son que el personal de ustedes realice el catastro de salud anualmente, las revisiones médicas'. 'Si'. 'Eh...que realice el examen anual por medio de la universidad de La Plata, de lo que es seguridad industrial y crear un informe de la documentación de conformidad', 'Si'le digo. El jefe de planta hace diez años que esta ahí, y le digo: 'eso se hace'. Me mira y me dice: '¿se hace?', 'si se hace'. '¿Ustedes hacen eso?'. 'Siempre lo hacemos', imaginate la cara de tipo. Entonces me dice: 'Ah bueno listo entonces ya está, hacé como que no me escuchaste'. El tipo no sabía, está pidiendo algo que ya se hacía. '¿Otra cosa?', le digo. Me dice, 'no, no, si lo hacen listo'. Y ahí terminó todo" (Operador de campo de la Refinería La Plata de Repsol YPF. 2006)

Lo interesante para el análisis, es que estas fisuras y/o "válvulas de escape" que se producen en la Dirección por Objetivos, no fueron producto de una intencionalidad explícita por parte de los trabajadores o de una organización en ese sentido. Es decir, no hubo por parte de los trabajadores una intención de transformar o disputar la política DPO. Simplemente la Dirección Por Objetivos dejó de cumplir con su función para la cual fue desarrollada.

Braverman (1974: 74) argumenta que el capitalista al comprar fuerza de trabajo compra al mismo tiempo una cantidad y cualidad indefinida y que en momentos de tensión los trabajadores pueden malograr los intereses de la administración empresaria. Lo que podemos agregar a este razonamiento es que no sólo los trabajadores pueden malograr los intereses planteados por las políticas corporativas sino que en algunos casos las fisuras o "válvulas de escape" se generan por el propio desgaste de los dispositivos de control en día a día. Y mientras no haya una verdadera disputa desde la organización de los trabajadores, la "ineficiencia" y la "válvula de escape" será ajustada a partir de un nuevo dispositivo que introduzca un mayor control en el proceso de trabajo.

A partir de estas fisuras, en el año 2006 Repsol YPF compra e importa un paquete de políticas a la consultora internacional Boston Consulting Group, para ser implementadas en Argentina. A partir de una re-adaptación por parte de las áreas de recursos humanos de Repsol, se implementa la denominada Gestión por Compromiso o

GxC: Este nuevo programa fue introducido en Argentina primeramente en la administración central de la empresa en Diagonal Norte. Una vez probada allí, es implementada en las distintas áreas productivas localizadas en todo el país.

Esta nueva política, al igual que la DPO, busca alcanzar los objetivos planteados por la empresa pero agrega un plus en el control. La GxC pone bajo la lupa ahora la forma específica en que serán alcanzados los objetivos a partir de las funciones concretas que desarrollan los trabajadores:

“Entre los rasgos que definen el nuevo sistema destaca el hecho de que fija reglas del juego claras a la hora de marcar y evaluar objetivos. Los compromisos a los que hace referencia el nombre tiene que ver con los retos que cada persona consensúa con su jefe para el año en curso. Estos retos no solo indican lo que se tiene que alcanzar (funciones, proyectos o responsabilidades concretas) sino que contemplan también la forma en que deben lograrse. Este último aspecto constituye una de la últimas innovaciones de GxC, ya que no solo es importante la consecución de resultados sino también la manera en que estos se consiguen.” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF)

Ahora el control no sólo se expresará al momento de fijar reglas “claras” para alcanzar los objetivos empresarios, sino que se colocará bajo la lupa las formas en que serán concretados los objetivos. Para este control es necesario un activo rol de los trabajadores con responsabilidad que mando que serán quienes realizarán un seguimiento de sus “colaboradores”

Otro de los ajustes que plantea el sistema corporativo es la necesidad de diferenciar con claridad a los trabajadores en función del mérito. La DPO “medía” los comportamientos, pero, en los hechos, las evaluaciones de desempeño, según testimonios de varios gerentes de Repsol, “no diferencian lo suficiente”. De esta forma, detrás de la función “dialoguista” que se le asigna a los mandos, se juega un entramado más complejo que busca diferenciar a “los mejores entre los mejores”. Esta política se conforma, desde las áreas de recursos humanos, como potenciadora de la responsabilidad de los empleados. Al mismo tiempo, instaura un potente mecanismo

para ejercer una vigilancia estratégica con relación a posibles “desviaciones” de lo que se pretende de cada trabajador, en definitiva del patrón disciplinario:

“Repsol YPF está inmersa en esta corriente y dentro de ella se encuadra el último modelo adoptado por la compañía. Es la llamada GxC o Gestión por Compromiso, una herramienta que se basa en el dialogo entre jefe y colaborador(...) fija reglas de juego claras a la hora de marcar y evaluar objetivos, establecer un reconocimiento en función de méritos y fomentar el desarrollo profesional de las personas.” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

De esta forma, los “objetivos” resultan insuficientes para lograr adhesiones. Asimismo, los “compromisos” requieren ser ponderados teniendo en consideración las modalidades a partir de las cuales las personas asumen y “realizan” esos compromisos:

“Ya no solo es importante la consecución de resultados, sino la manera en que estos se consiguen. No compartir con los colaboradores la información disponible sobre un proyecto en equipo, saltarse los valores éticos de la compañía para intentar conseguir alguna ventaja competitiva...son formas de alejarse de los comportamientos deseados por la empresa” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

En la Gestión por Compromiso, a diferencia de la Dirección por Objetivos, los programas explicitan la necesidad de “gestionar al capital humano” de forma individualizada, apelando a la autonomía y la iniciativa, comprometiendo más al “empleado” con su trabajo y redefiniendo el rol de las jefaturas. Al mismo tiempo se apela a la colaboración para cumplir con los objetivos de equipo. La forma de gestionar a la vez lo individual y lo colectivo señalará un importante desafío para los mandos, quienes deberán demostrar en forma cotidiana su “profesionalidad” y “compromiso” para administrar y gestionar la conflictividad derivada de las normalizaciones, y diferenciaciones.

Las Gestión por Compromiso requiere una refuncionalidad del rol de los mandos. Estos a partir del nuevo sistema corporativo serán quienes tendrán la responsabilidad de medir y diferenciar eficientemente los comportamientos del personal a su cargo:

“De acuerdo con todo esto, podemos definir la GxC como un estilo de gestión que potencia la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a través del diálogo entre jefes y colaboradores mediante entrevistas para la definición, el seguimiento continuo y la evaluación de los comportamientos individuales” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

Los trabajadores que desempeñan funciones de mando dentro de la empresa deben ejercer una vigilancia estratégica desde la materialidad del proceso de trabajo. La nueva política de gestión se traduce en la exigencia de un rol más activo por parte de los mandos, un papel de mayor control no solo sobre los objetivos cumplidos, sino en la forma en que se concreta el trabajo. Es así que se les exige una actividad más comprometida y activa a la hora de premiar o castigar a sus “colaboradores”. No sólo premiar los objetivos cumplidos, sino indagar cómo fueron llevados a cabo. Este premio repercute en una bonificación a fin de mes:

“Esto solo repercute en la remuneración variable, no repercute en la movilidad aunque debería. El GxC sirve para hacer los Ranking, para descubrir al mejor de mejores y promover el talento. No hay que quedar bien con todo el mundo, hay que gestionar a las personas y premiar a los mejores.” (Alto gerente de Repsol YPF. Desempeña funciones desde mediados de los años 1990. Sede de Diagonal Norte, entrevista realizada en el año 2007)

La empresa construye criterios de valorización tendientes a vehiculizar la nueva política corporativa. Se establece un puntaje que va de 0 a 120 y que recibe cada uno de los trabajadores. De estos puntajes de 0 a 60 es “malo”; de 60 a 100 es “bueno”; y de 100 a 120 es “muy bueno, excelente”. Para armar la curva los resultados están dados de antemano, debido a que recursos humanos les pauta obtener el siguiente porcentaje: el 65% debe recibir un puntaje de “bueno”; el 25% de muy bueno”; y el 10% tiene que recibir un puntaje “malo”.

De este modo las jefaturas deben jugar un rol central en este proceso. En este sentido el momento de evaluaciones se constituye como un momento temporal crítico, en donde vuelven a surgir contradicciones entre los mandos de la época estatal y los nuevos

mandos. Mientras los jóvenes mandos, formados en los programas de Repsol YPF o mismo proveniente de programas de formación de otras empresas¹²⁰, son proclives a utilizar las nuevas políticas corporativas, aquellos que provienen de la época estatal reaccionan de forma distinta. Uno de los pocos mandos que quedaba de la etapa estatal en Diagonal Norte describe el momento de evaluación de la Gestión por Compromiso:

“Se vive un clima de mierda, es como el gran hermano, todo hay que evaluar hasta la inteligencia emocional de la persona. Se ponen en juego valores, actitudes, cosas que van más allá de las capacidades técnicas. Tenés que dar la sangre, son drácula. Con lo cual te das cuenta que todas las capacitaciones y actividades para fomentar el trabajo en equipo son una mentira...el 10% de las personas te va a odiar...Encima mi jefe que es un paranoico, no concibe que pueda haber gente que sea excelente. Entonces además de lo de recursos humanos, cada vez que uno pone a alguien dentro del 25%, se lo tiene que justificar aparte por escrito. Imaginate que hace una semana que estamos todos abocados a esto y es una caterva de papeles, reuniones y discusiones, porque después cada uno termina peleando por su gente” (Gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

Las nueva gestión del trabajo rediseñada a partir de las nuevas doctrinas corporativas vehiculiza mecanismos de cooptación sostenidos sobre nuevas bases en la relación laboral. El nuevo *modelo identificador* se sustentará en la figura del “colaborador” (de cada trabajador) con la empresa y la competencia entre trabajadores. Para este proceso los trabajadores con responsabilidad de mando deben jugar un rol central, dinamizando los nuevos contenidos de las políticas empresarias.

Tanto la Dirección Por Objetivos o mismo la Gestión por Compromiso, se inscriben en el marco de la “nueva cultura corporativa” basada en la “proactividad” de sus “empleados”. Aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos de la empresa serán valorizados en el ámbito de trabajo y beneficiados no sólo con “incentivos” salariales, sino también, en la planificación de rutas profesionales para puestos estratégicos. En

¹²⁰ Existe un proceso de movilidad entre empresas de cuadros empresarios. Es decir, entre grandes empresas se constituye un proceso de rotación de cuadros medios y altos formados por la misma matriz corporativa. En este sentido es que las *prácticas empresarias* son *corporativas*, debido a que tienen un carácter transversal en la formación de cuadros orgánicos. Estos cuadros no solo son formados bajo los programas de formación de las empresas, sino que también aportan a esta matriz corporativa universidades privadas y públicas.

este contexto evaluar “objetivos” y “compromisos” supondrá generar mediciones con relación a ciertos saberes que se espera sean movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Es así que toma relevancia el paradigma de las competencias como analizaremos en el siguiente apartado.

Los usos de la disciplina empresaria: las competencias y la seguridad

El análisis de la recomposición empresaria requiere de un detenimiento especial sobre aquellos dispositivos de control social que han buscado sistemáticamente el disciplinamiento de los trabajadores. La doctrina managerial, sobre la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los requerimientos de eficiencia y productividad, define un escenario donde se sofistican las estrategias corporativas orientadas al disciplinamiento. La apuesta por el denominado “cambio cultural”, desde la perspectiva empresaria, en donde la “colaboración” y la “paz social” gobiernan, configura un orden laboral en donde prevalece la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma.

En este apartado analizamos la configuración de las *prácticas corporativas empresarias* para cada espacio en que se despliega. Es decir, se elaboran estrategias disciplinares diferentes según áreas de acción de trabajadores ya sean mandos u operarios. En este sentido, se configura el paradigma de las competencias, con mayor pregnancia en los trabajadores de mando y la noción de seguridad destinada a los trabajadores de línea.

El paradigma de las competencias: ¿saber hacer o saber identificarse?

Dentro del amplio abanico de innovaciones en materia organizacional del proceso de trabajo, el paradigma de las competencias tiene, desde nuestra perspectiva, un rol clave. Volviendo a Danielle Linhart (1997), pensamos el desarrollo de las competencias en el contexto del nuevo orden, como una herramienta de re-configuración de las relaciones laborales. Particularmente en las formas de configurar y pensar a los trabajadores, estructurando valores y sentidos que colonizan las experiencias obreras.

Según Tanguy (2001) las competencias se definen a partir de la desvalorización de los saberes adquiridos por la experiencia, validados y confirmados por el nivel de formación y ejercidos sucesivamente en la ejecución de las funciones. En este sentido,

se revalorizan según la autora, el conocimiento que posee todo trabajador previo al acceso del empleo, la adaptabilidad de los conocimientos en la organización empresarial y la visibilidad de ese conocimiento factible de ser evaluado. De aquí se desprende que las competencias son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

A partir de este paradigma se elabora todo un complejo edificio en torno a las competencias, en donde pueden categorizarse a grandes rasgos en individuales y grupales. Asimismo, éstas se subdividen en generales y específicas. Las generales dan cuenta de un tipo de saber no delimitado claramente. Desde la perspectiva empresarial, se relacionan con la capacidad del trabajador de “captar el mundo que los rodea”, “ordenar sus impresiones”, “comprender las relaciones entre los hechos que observan”, “actuar en consecuencia”, “aportación de valor a la organización, etc.” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005). Estas vagas expresiones -por momento de retórica casi filosófica-, marcan aptitudes que debe tener un trabajador y que en gran medida son pautadas particularmente por las empresas. Estas aptitudes son de una naturaleza tan general y vaga que resultan difíciles ser evaluadas.

Sin embargo, estas aptitudes reclamadas se llenan de contenido y adquieren especificidad cuando se vinculan con la idea de sujeto “proactivo”. En tal sentido, la “proactividad”, aquella palabra tan conocida en las “nuevas morfologías del trabajo” alude a un “empleado” que cuestiona los resultados, con actitud “no conformista”, que constantemente busca el cumplimiento y resolución de los objetivos corporativos. En definitiva, todo empleado desde las agencias simbólicas de las *prácticas corporativas empresarias* en un “colaborador” y no un trabajador¹²¹.

Este “no conformismo” se torna funcional a la disciplina empresarial, (siendo que no apela a un trabajador organizado y con praxis crítica), aludiendo a un “empleado” que revalorice los intereses corporativos y al mismo tiempo aporte consentimiento a la

¹²¹ En este sentido es potente la construcción que se realiza en los manuales de recursos humanos en donde casi en ninguna parte se utiliza la categoría trabajador o trabajadores, aludiendo constantemente a “personal” o “empleados”.

nuevas lógicas de gestión. Esta actitud es aquella que se pretende medir a través de las evaluaciones de desempeño que alcanzan a todos los niveles de trabajadores.

La “proactividad” sintetiza la disciplina empresarial, entendida en la formación de empleados con iniciativa e intereses individuales, y a la vez vehiculizadores de los intereses de la empresa:

“En su acercamiento al mercado de profesionales, Repsol se caracteriza por un alto nivel de proactividad e iniciativa y una generación de expectativas acordes con las necesidades y el recorrido potencial de cada puesto. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

En cuanto a las competencias específicas, son aquellos saberes técnicos que se ponen en juego en el momento de realizar las funciones. Este tipo de competencias resultan más asequibles para los trabajadores, ya que refieren a capacidades puntuales y específicas de cada puesto.

Por otra parte, las competencias grupales, en general, ponen en funcionamiento otras nociones, como la liderar equipos, conducir grupos y aún de mayor importancia, la capacidad de formar futuros mandos. Es en este sentido, la “relación de tutelaje” que hemos analizado con anterioridad, se constituye en una competencia central dentro de las grupales. La formación de jóvenes profesionales o futuros mandos es central para la vitalidad de los intereses empresarios:

“Repsol entiende por formación todo proceso de aprendizaje por el cual una persona se hace más competente en el desempeño de su trabajo e incrementa su potencial para ocupar puestos de trabajo de distinta responsabilidad” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005)

El paradigma de competencias se instrumenta en un mercado de trabajo cada vez más signado por formas de contratación precarizadas, inestables, flexibilizadas, informales y en un contexto atravesado por largas décadas de pérdida y retroceso de derechos adquiridos por los trabajadores. El nuevo orden laboral, si bien presenta claras continuidades del orden anterior, se caracteriza por la pérdida sistemática de derechos y

el avance de las políticas corporativas. En este escenario se profundiza aún más las asimetrías entre aquellos que venden su fuerza de trabajo y aquellos que la compran, y es en este sentido comparativo que podemos hablar de precarización¹²².

Alguna literatura sobre la problemática de las competencias encuentra elementos positivos en la incorporación de la lógica de las competencias en el mundo del trabajo. Se destaca en esta perspectiva Lichtenberger (2000), en donde, según el autor las competencias potencian, en su aspecto positivo, la iniciativa de los trabajadores y el trabajo conjunto. En definitiva, el nuevo esquema del trabajo en cierta forma tendría un efecto liberador del trabajador¹²³.

Desde una perspectiva que se sitúa en las antípodas de Lichtenberger, nuestro análisis expone la funcionalidad del paradigma de las competencias como parte de una potente herramienta de disciplinamiento laboral dirigida a conseguir la adecuación productiva de los comportamientos de los trabajadores. En este sentido, se pugna por un *modelo identificador* fragmentado e individualizado, en donde se configura un “empleado” “proactivo” ejemplar. Al mismo tiempo se aboga por una integración entre trabajadores y empresa, traducida en el discurso de la colaboración. Se instala la idea de un empleado *competente* motivado para llevar a cabo los objetivos establecidos.

Asimismo, la gestión por competencias transfiere los riesgos empresarios a los trabajadores, dependiendo muchas veces el salario de los resultados cumplidos. El control se ejerce fijando objetivos de producción y competencias puestas en funcionamiento, instalando una intensificación del trabajo. La variabilidad salarial requerida sobre la base de premios y castigos encuentra continuidad en la potestad de despedir trabajadores cuando la producción y las ventas lo requieran: la contracara de estas libertades es la profunda precarización del trabajo. La evaluación del desempeño mide las competencias requeridas, no condicionando un cambio en la categorización del trabajador, aunque sí una mejora en la ganancia anual.

¹²² Solo a los propósitos del análisis comparativo es que cobra potencialidad la noción de precarización. Sin un análisis histórico y procesual podemos caer en una dicotomización y naturalización general de un pasado no precario y un presente precario, como si en el pasado no existiera formas de explotación capitalista precarizadas.

¹²³ Vale aclarar que esta investigación, como deja bien en claro el autor, se realizó “a pedido de las direcciones empresarias” de las empresas en las que se llevaron adelante el trabajo de campo.

Sin embargo, cabe hacer una aclaración no menor con respecto a este dispositivo de disciplinamiento. El paradigma de las competencias, si bien entrama a todos los trabajadores desde el operador hasta el gerente de la región de América Latina, está orientado particularmente a trabajadores profesionales con responsabilidad de mando. Es decir, a partir de nuestro trabajo de campo en Diagonal Norte como en Comodoro Rivadavia en el área de geología, podemos afirmar que el paradigma de las competencias opera fundamentalmente en las relaciones laborales de trabajadores profesionales. Respecto a trabajadores de línea, o sea operadores, el paradigma de las competencias se diluye en efectividad y presencia. En tal sentido, la matriz de las competencias debe ser resituada a partir de políticas que mediaticen los sentidos nodales de las competencias en las relaciones laborales de los operadores.

La hegemonía empresaria se constituye procesualmente y su formulación “definitiva” es siempre momentánea para cada espacio en que se despliega. En este sentido la disciplina adquiere un formato más aprehensible en cada área de aplicación. En la actividad de campo de los trabajadores de línea lo que opera como disciplina normalizadora es la noción de seguridad competente.

La seguridad competente

El tema de la “seguridad” constituye una problemática compleja de abordar y de analizar. Esta dificultad se suma a una realidad de un proceso de trabajo altamente riesgoso, peligroso e insalubre. Esta peligrosidad es parte del trabajo de los operarios, sea en el área de perforación o reparación de pozos o en las áreas de refinería. Los accidentes y muertes en el trabajo forman parte de la realidad del petrolero.

La organización del proceso de trabajo capitalista y en consecuencia el “progreso” de determinada tecnología contiene una intencionalidad política, en el sentido que su desarrollo no incorpora el principio de la seguridad física y mental de la fuerza de trabajo, sino que focaliza en la “óptima” y “eficiente” transformación de la materia prima. En definitiva, el desarrollo de una tecnología y la organización del proceso de trabajo está determinado por el interés de la valorización del capital y por el uso de la fuerza de trabajo como mercancía. Disputar esta situación será parte de la correlación de fuerza ejercida por las organizaciones de los trabajadores.

En este sentido, en un contexto de un sindicalismo pro patronal como el SUPE y en una avanzada activa por parte de las *prácticas corporativas empresarias*, la cuestión de la seguridad se constituye en una herramienta de disciplinamiento y transferencia del riesgo empresario a los trabajadores. Para fundamentar esta tesis, debemos adentrarnos en que entiende Repsol YPF por seguridad:

"La mejora de la seguridad y la reducción de la accidentabilidad constituye una prioridad para Repsol YPF, siendo su objetivo conseguir lugares libres de accidentes" (Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 42)

En tal sentido, la seguridad se limita sólo a la *"accidentabilidad"*, o sea el accidente concreto ocurrido en el desempeño del trabajo. Lo que se cuenta como accidente es el desenlace visible en donde un trabajador recibe una consecuencia observable, sea un golpe, pérdida de un miembro, o inclusive la muerte. Esta concepción elude abordar como cuestión de la seguridad, por ejemplo, el trabajo en turno con las claras consecuencias en la vida fuera del trabajo, o las condiciones físicas y psíquicas que deterioran la salud de los trabajadores, o los escasos tiempos de recuperación de una jornada de 12hs en un trabajo que expone a condiciones insalubres, etc¹²⁴.

La seguridad, desde la política empresaria, es entendida como una cuestión meramente técnica. De esta forma se reduce a dos aspectos: por un lado, circunscribe a la utilización de elementos de seguridad, tales como vestimenta especial, casco (diferenciado por colores según las categorías de trabajo), protección auditiva, guantes, zapatos con punta de acero, ropa ignífuga, etc. Y por otra parte, se relaciona con la pericia técnica que el trabajador realiza en el desempeño de sus funciones,

¹²⁴ Este también será un punto crítico para las políticas que se implementaron durante la privatización, siendo una de las primeras estrategias organizacionales que se aplicaron en los '90, imponiendo un turno rotativo de 12hs. En turno también juega un factor central en la seguridad laboral de los petroleros. Como dijimos anteriormente, por la peligrosidad de la actividad y la insalubridad a la que están expuestos los trabajadores la jornada de trabajo es un factor central. Desde la misma concepción de turnos rotativos que trastocan la vida fuera de la fábrica se puede pensar el trabajo como insalubre. La seguridad laboral, no contempla el desgaste físico-psíquico y social producido por los trabajos en turnos rotativos. Es ampliamente corroborado que el trabajo por turnos, y especialmente cuando hay rotación tiene efectos negativos sobre la salud del trabajador. Problemas nerviosos, insomnio, incidencia mayor de accidentes graves. Además esta forma de organización del proceso de trabajo conlleva efectos familiares y sociales disruptivos, dado que prohíbe el desarrollo regular de cualquier actividad que no sea el trabajo.

normativizando la forma "correcta" de realizar el trabajo. En este proceso de doble aspecto se expresan las nociones más nodales del paradigma de las competencias: la forma "correcta" de realizar el trabajo.

Una anécdota que refleja en parte esta situación se concreto en Comodoro Rivadavia, mientras realizábamos trabajo de campo. Nuestra intención era poder acceder a los cerros para poder observar cómo era realizado el trabajo de perforación. Luego de algunas gestiones directamente con la empresa nos dimos cuenta que por esta vía sería imposible acceder a los cerros de perforación. De este modo le pedimos a uno de nuestros informantes, un ex operario de boca de pozo y actual trabajador de Repsol, que nos pudiera habilitar de forma informal la entrada a un equipo de perforación. Luego de varias tratativas, y con el padre de este último trabajador, pudimos ingresar a un equipo, no de perforación, sino de reparación llamados pulling. La situación en medio del cerro era de una informalidad tal que constantemente los trabajadores del equipo de pulling miraban que nadie ajeno o un supervisor pudiese estar viendo esta situación, que de saberse seguramente sería complicado de explicar. En medio del viento y la arena que mentaban ~~mentaban~~ poder no dejaban de raspar la cara uno de los operadores del equipo de pulling nos dice: "¿no trajeron zapatos con punta de acero? ...no, no, así no pueden pasar". Toda situación revestía una transgresión de la normativa empresaria evidente y en cierto punto insólita. Para empezar, estábamos en medio del cerro personas ajenas que nada tenían que ver con la actividad de pulling e intentando hacer preguntas y observar. Pero asimismo, amen de esta situación completamente inusitada para los trabajadores, lo que quedaba claro era que para pasar allí había que estar con los zapatos con punta de acero. Claro que luego pudimos volver al otro día pero con aquel requisito exigido. En una situación similar, en un recorrido en camioneta por la planta deshidratadora del km. 9 en la ruta 3 de Comodoro Rivadavia, no pudimos bajar del vehículo debido a que no teníamos los elementos de seguridad. ~~los elementos de seguridad~~

La situación vivida en Comodoro Rivadavia grafica un ejemplo claro y contundente de cómo la problemática de la seguridad se delimita sólo a la utilización de los elementos de seguridad, como en este caso al zapato con punta de acero. La problemática de la seguridad queda así completamente naturalizada y circunscripta a la utilización de elementos de seguridad. Toda la agencia simbólica de la corporación se encarga que esta problemática quede definida en términos de cuestiones técnicas.

Este discurso se encuentra profundamente incorporado y naturalizado en los trabajadores. Por ejemplo un supervisor de la Refinería La Plata nos detalla las causas de los accidentes:

Pregunta: *"Y si hay accidentes ¿de qué tipo son?"*

Respuesta: *"¿En asfalto?...Todas son quemaduras. El 90 por ciento de accidentes estamos hablando de no uso de los elementos de protección de seguridad, o mal uso de elementos de protección de seguridad o mal ejecución del procedimiento"*

Investigador: *"Claro"*

Respuesta: *"Siempre es falla humana. O el tipo tenía el guante mal puesto o los zapatos estaban con asfalto y no los limpió. Casi nunca pasa algo que le erramos o no estaba previsto."*

Pregunta: *"Cuándo hay un accidente, ¿que sucede?"*

Pregunta: *"Hay que hacer...aparte de que el tipo tiene la atención médica ta, ta, ta. Hay que hacer una investigación interna junto con bomberos. Viene hacer la investigación la ART...se toman medidas correctivas. Pero cuando pasa un accidente el supervisor te mata...se arma un quilombo que no tenes ganas que pase un accidente"*

(Supervisor de empresa tercerizada Petal. Refinería La Plata, 2006)

Sin embargo, al profundizar en la entrevista sobre la problemática de los accidentes en la Refinería La Plata, surgen contradicciones que no se ajustan a las definiciones de seguridad de la administración empresarias:

Pregunta: *"¿Qué pasó?"*

Respuesta: *"Se quemó con soda cáustica los ojos"*

Pregunta: *"¿Pero estaba con los elementos de protección?"*

Respuesta: *"Si, si. El chabon fue a regular una bomba con anteojos de seguridad, pero la bomba hacía ya dos años que perdía. Y bueno hasta que pasó lo que pasó. Al tipo le entró el chorro entre el antejo y el ojo. Todos dijeron: 'pero no, cómo usaba eso, tenía que haber usado antiparras cerradas'. Pero jamás lo exigieron"*

Pregunta: *"Y entonces?"*

Respuesta: *"Y...investigación vio que hace dos años que estaba perdiendo la bomba. Yo fui a hablar con el jefe de turno. Vino el pibe de la ART, y después fui a hablar con el"*

jefe de planta...le digo 'escuchame una cosa...yo voy a poner que hace dos años esta bomba pierde, y está pedida la reparación...que hace dos años que todo el mundo la ve a la pérdida y nadie hizo nada'. Yo no puedo decir que el tipo erró por que no tenía antiparras. Por que Petal me va a sacar de los pelos. Petal me pregunta '¿que pasó?', y para que no sancionen a la empresa yo digo la posta. Nosotros [hablando de Petal] podemos perder el contrato por eso. Y bueno no pasó nada con el jefe de planta. Pero digamos que en la parte contratista fue leve, por que me agarró el bombero y me dijo: 'y tendría que haber usado antiparras cerradas'; 'pero que quieres si la bomba tiraba chorros de dos metros hace dos años". (Supervisor de empresa tercerizada Petal. Refinería La Plata. 2006)

La definición de la seguridad desde la corporación empresaria, delimitándola a partir de la utilización de los elementos de seguridad o vinculadas a cuestiones técnicas, se pone en crisis a partir de las vivencias concretas en el espacio de trabajo. El mismo supervisor que anteriormente nos había explicado como los accidentes son solamente "errores humanos", en una segunda entrevista nos detalla un accidente completamente previsible.

Al preguntar a un joven operador de campo de la Refinería La Plata, que no vivió la época estatal de YPF, cuales son los adelantos en materia de seguridad, se vuelve a reponer la cuestión de los elementos de protección:

"...antes era un quilombo digamos. Porque me cuentan mis compañeros que trabajaban en ojotas. En ojotas, en shorcitos, en musculosa. Salían en cuero por ahí...ahora se hace mucho hincapié en los elementos de seguridad, como los anteojos, la ropa, el casco, la ropa es ignífuga" (Operador de campo. Refinería La Plata, Repsol YPF. 2004).

El discurso empresario de la seguridad se hace carne en las prácticas y representaciones de los trabajadores. De esta forma, vemos cómo las políticas empresarias se materializan en el proceso de trabajo.

Sin embargo, la seguridad no solo se delimita a cuestiones técnicas, sino que a partir de las nuevas políticas corporativas comienza a ser una problemática individual de todos los trabajadores, realizándose una transferencia de la responsabilidad empresaria:

"Todos los empleados de Repsol YPF, sea cual sea su puesto de trabajo, categoría profesional o ubicación geográfica, son responsables de su propia seguridad, conforme a sus funciones específicas así como de contribuir a la seguridad de la compañía." (Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 43).

Y al mismo tiempo que se realiza una transferencia de la responsabilidad, los accidentes forman parte de las variables evaluables de desempeño que se realizan a los trabajadores:

"...la seguridad es considerada en Repsol YPF condición básica de empleo y por eso representa un aspecto importante de la evaluación del desempeño de todos los empleados" (Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 43).

Esta noción termina por imponer profundas huellas y marcas en las experiencias obreras de los petroleros. Se naturaliza en el cotidiano de trabajo el concepto de auto-seguridad. En una entrevista, un operador de boca de pozo en Comodoro Rivadavia nos detalla un accidente y las consecuencias que este tiene:

"Cuando hay un accidente va a los libros y se arma un lío bárbaro."

Pregunta: *"¿Por qué?"*

Respuesta: *"Es que todo lo que debemos hacer ya está escrito. Si sucede el accidente es por que lo hicimos de otra manera el trabajo. Primero el trabajo que terminó con el accidente lo tienen que hacer dos tipos con un guinche, nosotros lo hacemos con uno por que era más rápido...y bueh, pasó el accidente. Y se va a determinar que ellos tienen razón"*

Pregunta: *"¿Y después del accidente que pasa?"*

Respuesta: *"Y te suspenden por cinco días"*

Pregunta: *"¿Te suspenden?!"*

Respuesta: *"Si claro, te pegas el palazo en la cabeza y te suspenden cinco días y te suspenden el sueldo. Lo que pasa es que está bien, está todo escrito, no tenés que hacer"*

boludeces. Si vos te pones a pensar decís 'y si' no hay nada que hacerle. (Enganchador de equipo de perforación, Comodoro Rivadavia. 2007)

A partir de esta definición empresaria de la seguridad se tramita un doble movimiento: por un lado, la corporación empresaria se desentiende de la responsabilidad de los accidentes¹²⁵. Y por otra parte, la noción de auto-seguridad cristaliza, como bien expresa el relato anterior, la peligrosa práctica de la auto-responsabilidad y auto-culpabilización del accidente. La frase *"esta todo escrito"* expresada en el fragmento anterior, nos otorga una imagen de la intención de las *prácticas corporativas empresarias* por imprimir un control en las formas de concretar la función de los trabajadores. *"Esta todo escrito"* nos dice que solo hay una manera de hacer las cosas, sin posibilidad de accidentes. A partir de esta concepción el accidente se circunscribe a la responsabilidad de los trabajadores que no llevaron adelante el trabajo como estaba estipulado.

En este contexto, es frecuente que algunos accidentes menores como golpes, cortes, y hasta la pérdida de la falange de un dedo, como nos relató un operador de pozo, se oculten entre los mismos trabajadores debido al miedo a las sanciones. Este miedo se exagera aún más en aquellos trabajadores que pertenecen a empresas contratistas, debido a que luego de un accidente no solo deviene la sanción al trabajador si no que es posible la sanción a la empresa contratista o hasta la pérdida de la licitación.

Esta política corporativa, al mismo tiempo que sanciona, premia aquellas áreas en las que no ocurrieron accidentes. Es por esto que la planta deshidratadora de Comodoro Rivadavia tiene un gran cartel que cuenta los días en los que no hubo accidentes. Al momento de nuestro trabajo de campo el cartel decía: *"esta planta no tiene accidente"*

¹²⁵ Otro ejemplo claro de cómo se desentiende la empresa tiene que ver con que las pasantías, vía de entrada de los jóvenes profesionales. Ellos no están asegurados con la misma ART de los trabajadores de Repsol, e incluso según relatos de pasantes, no saben si cuentan o no con ART. Asimismo, Paradójicamente, en la Refinería La Plata se fabrica un producto como el LAB que por su peligrosidad no se produce en otras refinerías del mundo. Es un compuesto que se usa para la base del detergente. Esto se realiza en la planta Lineal Alquibenceno (LAB), correspondiente su nombre a una cadena química, o específicamente cadena alquílica. De la planta de Molex llega el kerosén, que pasa por distintos procesos químicos en la planta de LAB, y se produce así el elemento para la elaboración de detergente. En esta planta se trabaja con ácido clorhídrico, muy nocivo para la salud. Este ácido debe trabajarse en frío, ya que al contacto con el aire se evapora y es perjudicial si se lo inhala o al contacto con la piel. En esta planta se trabaja por turno con el mismo formato de 12hs como en todas las dependencias de Repsol.

desde hace dos días". Al preguntar respecto al cartel, nos explican que hace dos días hubo un accidente. Un operario de una empresa tercerizada se golpeó con el contrapeso de los balancines de extracción y se fracturó la pierna¹²⁶. Y el técnico de la planta deshidratadora, quien nos estaba oficiando de guía, nos completa el relato:

"La empresa contratada de donde es el trabajador que se accidentó fue sancionada. Quizás también puede ser sancionado el operador. Acá está todo escrito, está todo escrito cómo deben realizarse las maniobras. No puede haber accidentes. Si hay accidente es por que hiciste algo mal... Se descuidó y se pegó con el balancín. Hasta es posible que echen a la persona por el accidente... Estuvimos un año sin accidentes. Mira que mala suerte que a año y diez días nos daban un premio a todos" (Técnico. Planta deshidratadora. Comodoro Rivadavia. 2007).

Una situación parecida se vivió en la Refinería La Plata en septiembre de 2006 cuando una explosión de una caldera causó la muerte de un trabajador tercerizado que pertenecía al sindicato de la UOCRA. Luego del accidente y de un día de asueto, la empresa comenzó a desplegar un mayor control del proceso de trabajo instalando cámaras de seguridad. El fragmento siguiente sintetiza la política de seguridad de Repsol YPF:

"Después del accidente instalaron ahora cámaras de seguridad por todos lados... ahora nos controlan más y nos hacen responsables por todo ahora" (Operador de campo. Repsol YPF Refinería La Plata. 2006)

Vuelve a reponerse en las entrevistas, tanto en Comodoro Rivadavia como en La Refinería La Plata la figura de la auto-responsabilidad y la auto-culpabilización del accidente. Este proceso tiene efectividad a partir de una política activa de la empresa en donde se transfiere la responsabilidad empresaria al colectivo de trabajo a través de sanciones (suspensiones y/o despidos) y premios. En este sentido, la política de seguridad se establece como un eficaz dispositivo de disciplinamiento y control, condicionando al colectivo de trabajadores, naturalizando e instituyendo las prácticas de

¹²⁶ El contrapeso es uno de los extremos de los balancines de extracción de petróleo que suben y bajan constantemente. Tienen un peso aproximado de 200 kilos. Según los trabajadores a los que entrevistamos, la fractura de una pierna luego de un golpe con el contrapeso del balancín es un "milagro".

la auto-responsabilidad y auto-culpabilización. La política de seguridad no sólo estandariza los movimientos que los trabajadores deben realizar, sino que al ser la seguridad una política de todos, se convierte exclusivamente en una responsabilidad individualizada de los trabajadores. El paradigma de las competencias encuentra en la política de seguridad una vía fértil de traducción de sus sentidos más nodales.

En este contexto de competencias puestas en juego, de políticas de delimitación de la seguridad, y de tercerización, se impone la fragmentación entre trabajadores a partir de la diferenciación entre trabajadores de planta y tercerizados. Los “*propios*” y “*los de las empresas*” son parte del mapa de las relaciones laborales post-privatización.

La tercerización como disciplinamiento laboral: nosotros “los propios”, los otros “los de las empresas”

“Y viste, entrar acá [hablando de Repsol YPF] es tocar el cielo con las manos... ¿Me entendes?”

(Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

Como hemos analizado en el capítulo anterior, la tercerización se conforma como una de las estrategias centrales en la arquitectura empresarial del nuevo orden. Asimismo, hemos analizado cómo la externalización de la fuerza de trabajo contribuye a sostener dos mercados de trabajo paralelos, uno estabilizado con trabajadores contratados por la empresa central y otro externalizado, conformado por los trabajadores de las empresas contratistas (Figari, Palermo, 2011).

En este contexto, se impone una profunda fragmentación del colectivo obrero a partir de las variadas y heterogéneas formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo. Lo que postulamos aquí, no es la heterogeneidad vs homogeneidad¹²⁷, sino que planteamos algunas respuestas a las preguntas formuladas en la introducción de la Tesis, referente a las implicancias que tienen las políticas empresarias en las prácticas sociales de los trabajadores. Es decir, interesa analizar las relaciones de dominación en relación con las

¹²⁷ Hacemos referencia a un aumento de la heterogeneidad pero no en oposición a un pasado de homogeneidad. Siempre existieron en los espacios de trabajo heterogeneidades producto de los distintos procesos productivos.

prácticas laborales de los trabajadores y reconstruir las nociones de los trabajadores sobre su lugar en el proceso de trabajo y la mirada que tienen sobre el proceso de cooperación que se les impone en la fábrica.

En este sentido, nos preguntamos ¿cuál es la importancia de abordar desde una dimensión subjetiva la diferenciación que se cristaliza en el colectivo de trabajo? o ¿por qué problematizar el conjunto de representaciones del colectivo de trabajo? Estas preguntas pueden resultar para una parte de los estudios del trabajo problemáticas poco trascendentales frente al análisis empirista de los hechos concretos. Nosotros, en cambio creemos que se tornan trascendentales, postulando que la propia diferenciación interna de los trabajadores es significativa para abordar y comprender los condicionantes que la organización del trabajo imprime en la conformación de las experiencias de clase, incentivando en distintos contextos históricos la fragmentación del colectivo de trabajo.

Las variadas formas de contratación y uso del trabajado imponen un *modelo identificador* sustentado a partir de la fragmentación de las experiencias obreras. De esta forma, se produce una profunda demarcación en el suelo de fábrica entre los trabajadores estables de Repsol YPF y los trabajadores sub-contratados de las empresas tercerizadas. Los primeros, denominados los "*propios*", circunscribiendo a los trabajadores de Repsol YPF, y los segundos, "*los de las empresas*", delimitando a los trabajadores tercerizados. Este proceso de naturalización de prácticas sociales a partir de la situación contractual de los trabajadores, actúa como factor de segregación, generando un *nosotros* y un *otro* que no sólo condiciona el devenir de las prácticas laborales, sino que también traspasa los muros de la fábrica. Particularmente, esta situación se dinamiza en la Refinería La Plata de Repsol YPF, pero en gran medida expresa una situación generalizada del nuevo orden laboral.

Los unos y los otros: la fractura que persiste

En las entrevistas realizadas a trabajadores de la Refinería La Plata, surgieron estas autoclasificaciones que se relacionan con las formas que adquiere la organización del trabajo en el nuevo orden. La propia forma de uso de la fuerza de trabajo influye en la manera en que se articulan las experiencias obreras. Los "*propios*" y "*los de las empresas*" forman parte del colectivo de trabajo de los petroleros. Entre *unos* y *otros* se

genera una profunda fragmentación que estructura las relaciones laborales dentro del suelo de fábrica.

Los “*propios*” hacen referencia a los trabajadores que pertenecen a la empresa central Repsol YPF. La misma denominación da cuenta que el trabajador es “*propio*” de la empresa central. A grandes rasgos, los trabajadores “*propios*” expresan una situación material diferente a los trabajadores tercerizados, en donde se evidencian mejores condiciones laborales en líneas generales.

En cambio, ~~“los de las empresas”~~ refiere a los trabajadores tercerizados de todas las empresas contratistas de Repsol YPF. La misma denominación sitúa a todos aquellos trabajadores que no son agentes de Repsol bajo el mismo rótulo: “*los de las empresas*”. Esta denominación abarca a todos aquellos trabajadores tanto de empresas formadas a partir de los emprendimientos de los ex “*ypfeanos*” como del resto de las empresas sub-contratadas. Una de las características de los trabajadores subcontratados, tanto de los emprendimientos como de otras empresas en las que sus propietarios no son ex trabajadores de YPF, es la profunda heterogeneidad en las condiciones de trabajo. En líneas generales, “*los de las empresas*”, se encuentran ostensiblemente en una condición precaria en comparación a los “*propios*”.

Una de las primeras diferenciaciones que se tornan más evidentes entre los “*propios*” y “*los de las empresas*” es el nivel salarial. A mismo trabajo en el mismo suelo de fábrica, entre unos y otros, corresponde diferentes niveles salariales:

Pregunta: “*Los sueldos ¿Cómo son?*”

Respuesta: “*Ni comparación. No se pueden comparar, para nada, para nada. Vos calculá que si eso hubiese sido de YPF hoy los tipos estarían ganando más del doble como mínimo. Un tipo de ahí está más o menos 1800 al bolsillo*” (Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Beriso, La Plata. 2006)

~~“Por ejemplo, hace dos meses sacaron un aumento para el contratista de un 8 por ciento del básico y para el propio 350 mangos no remunerativos. Es un escalón mortal la diferencia. Nosotros recibimos 110 pesos que le entraron todos los descuentos...pero~~

bueno...ir a pedir plata a una contratista no es lo mismo que ir a pedirle plata a YPF. Son otros números". (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata, 2006)

A los salarios se le suman diferencias sustanciales para los trabajadores tercerizados en todos los aspectos laborales. Por ejemplo, la obra social de los trabajadores tercerizados suele estar en notoria desventaja en relación a la obra social de los trabajadores de Repsol YPF.

Pregunta: "¿La obra social es distinta?"

Respuesta: "Si. Ellos tienen una mejor obra social. Los propios tienen OSPE que es la obra social de petroleros. En todo es mejor la obra social de ellos". (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata, 2006)

Aunque también cabe aclarar que algunas empresas tercerizadas también les otorgan a sus trabajadores la misma obra social de Repsol YPF, como es el caso de Petal y Mediacaña.

Asimismo, otra diferencia de *unos y otros* también se evidencia, por ejemplo, en el momento de pedir los días de vacaciones. Los trabajadores de Repsol YPF tienen una mayor libertad en comparación a los trabajadores tercerizados para organizarse los días de las vacaciones. Los "*propios*" pueden repartirse los días durante todo el año. De esta manera pueden organizar días de vacaciones junto a los francos, armando de esta forma durante todo el año intervalos de vacaciones de ocho días. Un trabajador de Petal, que es una de las empresas tercerizadas con mejores condiciones de trabajo, expresa esta diferenciación en el siguiente fragmento:

"Vos laborás a reglamento...hasta a veces parece abusivo el reglamento hacia la empresa, y no pasa nada. Yo por ejemplo tengo 20 días de vacaciones, ellos [hablando de los "propios"] en ves de sacar los veinte días de corridos sacan de a cuatro. Entonces tiene cuatro francos, las cuatro guardias y vacaciones. Y vos decís: '¿mono?, estas dos meses de vacaciones'. Las reparten en el año, no lo hacen todos seguidos en el verano. Llegás hacer eso en una empresa y te dicen: 'vola ya de acá!'. Pero ellos está bien, dicen: 'está de licencia, el tipo tiene que descansar'. ¿Entendes?"

(Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata, 2006)

La diferencia de ser un trabajador de planta de Repsol o de una empresa tercerizada, se termina de demarcar con claridad, para los trabajadores, en el momento de jubilarse, aún más para aquellos que conocieron la etapa estatal de la empresa:

"Respecto a la jubilación, no es lo mismo jubilarse de YPF que de Naviera Sur. Cobrás la mitad de jubilación de la que cobraría habiéndome jubilado de YPF". (Ex trabajador de YPF que luego del despido en la década de los '90 fue re-contratado por el emprendimiento Naviera Sur).

A las cuestiones salariales, la obra social, las vacaciones, etc., se debe agregar la profunda precariedad de los trabajadores tercerizados o *"los de las empresas"*. Esto se hace evidente en los elementos de seguridad de los tercerizados o en la falta de ellos. Es frecuente en la Refinería La Plata que muchos de los trabajadores tercerizados soliciten a los *"propios"* de favor elementos de seguridad, ya sean botines, guantes, anteojos, etc. Este es un punto clave en la diferenciación entre *"propios"* y *"los de las empresas"*. En general, los accidentes graves en el trabajo alcanzan mayoritariamente a los trabajadores de empresas tercerizadas, los cuales realizan en muchos casos maniobras riesgosas sin condiciones de seguridad y sin experiencia adquirida. Por ejemplo, en septiembre del 2006, en la Refinería La Plata de Repsol YPF, tuvo lugar un grave accidente que involucró a trabajadores tercerizados. Durante una maniobra de mantenimiento de una caldera se produjo una explosión con la muerte de un trabajador de la empresa Hidrocinetic, perteneciente al gremio de la UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina)¹²⁸.

En este sentido los porcentajes de accidentes según el Informe de Responsabilidad Corporativa 2005 de Repsol YPF evidencia esta proyección de accidente entre los

¹²⁸ Esta situación de precariedad en la que trabajan los trabajadores tercerizados forma parte de la fotografía cotidiana de los espacios de trabajo en la Argentina. Otro accidente que da cuenta de esta situación ocurrió en febrero del 2008 en la empresa siderúrgica Acindar, ubicada al sur de Santa Fe. En este accidente, producto de la explosión de un horno eléctrico, resultaron heridos trabajadores de la contratista Serkay. Uno de los dirigentes de la Seccional de la UOM Villa Constitución argumentó en varios medios de comunicación que: *"Hemos requerido la creación de una Comisión de Higiene y Seguridad mixta y el mejoramiento de la situación de las empresas contratistas, siempre hay presiones a los compañeros de las empresas contratistas que prestan servicio en la planta"* (Página 12, Martes 5 de febrero del 2008).

trabajadores tercerizados. Según el informe, en el 2003 el 93% perteneció a trabajadores tercerizados, mientras que en el 2004 representó el 100%. En el 2005, de los accidentes ocurridos, el 71 % correspondieron a trabajadores tercerizados. Estos porcentajes son sin contar la infinidad de accidentes, como vimos en el apartado anterior, que son encubiertos por los trabajadores por temor a las sanciones.

Hasta aquí hemos puesto en relieve las diferencias evidentes entre “unos” y “otros” en relación a las condiciones laborales. A partir de esta diferenciación es que surgen las construcciones entre el colectivo de trabajo de *“propios”* y *“los de las empresas”*.

Los trabajadores de Repsol YPF, *“los propios”*, se autodefinen a partir de sus cualidades positivas producto de su relación laboral con la empresa central. En cambio, la denominación de *“los de las empresas”* expresa un doble sentido: desde los *“propios”* se concibe como un trabajador precario. Esta precarización en el sentido laboral construye una profunda relación de subordinación en las relaciones cotidianas del día a día. Y por otra parte, *“los de las empresas”*, se autodefinen a partir de la no pertenencia de ser *“propio”*. O sea, se conciben sobre la base de las desventajas de ser *“los de las empresas”* y en el deseo de ser algún día parte de los *“propios”*.

La subordinación de los trabajadores tercerizados en relación con los de Repsol YPF se expresa en una cuestión objetiva de jerarquías laborales. Es decir, en todas las dependencias de Repsol YPF un trabajador *“propio”* tendrá mayor jerarquía que cualquier otro trabajador tercerizado:

“Mirá, ser de YPF o ser contratado, ahí está la diferencia. El más bajo de YPF te agarra al supervisor de cualquier empresa contratista y te dice lo que tenés que hacer. A veces me da una bronca, por que yo se lo que tengo que hacer, pero a ellos les gusta hacerte sentir la jerarquía” (Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata. 2006)

Pero esta diferencia en la jerarquización, sumado a la precarización pronunciada de algunos trabajadores tercerizados, potencia exponencialmente la relación de subordinación e impone una profunda estigmatización que se juega en el día a día:

“La mayoría [hablando de los trabajadores tercerizados] son medio parado...están con una Paraguaya, una maza prendida dándole, entonces, o con una pala haciendo una zanja acá a trescientos metros, y bueno los tratan medio mal. En el lugar nuestro no, no tienen problemas. Vienen y nos piden comida porque saben que siempre les damos. En otros lugares no les dan comida...Juntamos en una caja y le damos todo, los postres las frutas lo que quedó, algún jugo, alguna sopa, y se van chochos.” (Operador de campo, Refinería La Plata. 2004).

En este contexto, y, en algunos sectores más que en otros, el personal tercerizado es estigmatizado en relación a la calificación que requiere su trabajo y a las condiciones en las cuales desarrolla la tarea. A menor calificación y mayor precarización —entre los tercerizados—, la estigmatización negativa se profundiza. Las connotaciones del relato anterior dan cuenta de una relación de subordinación y de los ribetes estigmatizadores que toma la relación laboral dentro del colectivo de trabajo. Esta situación varía con trabajadores con calificaciones más complejas, con niveles salariales a veces incluso mayores que los “propios”:

“Los de electricidad tienen un buen sueldo, los tratan de otra manera, vos te das cuenta porque tienen otra indumentaria, en cambio los de cañería vienen y me piden: che no tenes un par de guantes usados, cualquier cosa” (Operador de campo. Refinería La Plata. 2004)

En relación a las funciones de los trabajadores tercerizados, un jefe de planta postulaba lo siguiente:

“Tenés que estar controlando a los monos esos, a veces son unos lindos monos.” (Jefe de planta, Refinería La Plata. 2004)

La expresión “son unos monos” refiere a la poca calificación en la ejecución del trabajo que realizan los trabajadores tercerizados. Estas estigmatizaciones negativas que rozan — y a veces se sitúan de lleno— en una relación discriminatoria se naturalizan en las relaciones laborales de los trabajadores de la Refinería La Plata:

Pregunta: *“¿Cómo es la relación con los de las empresas?”*

Respuesta: *“Depende mucho el sector. Por ejemplo en el sector nuestro nos llevamos muy bien con los muchachos de las empresas, en otros los discriminan más, que sé yo los tratan mal viste, nosotros no, los tratamos como si fuesen uno más... que por lo general son gente más bien baja... Cañería viste es más bruto el trabajo son los que hacen el trabajo pesado más feo, y les pagan dos mangos, por ahí no les pagan, los boludean. (Operador de campo. Refinería La Plata. 2004)*

Por otra parte, como postulamos, la autoadscripción de *“los de las empresas”* se define a partir de las desventajas y el deseo de pertenecer a los *“propios”*. Las desventajas frente a los *“propios”* se articulan con el deseo de pertenecer a Repsol YPF. Esto se funda, en primer lugar, en las mejores condiciones laborales de los trabajadores de Repsol en comparación con los tercerizados.

“Yo te digo que todos los contratados tienen una sola meta, que es pasar para adentro, de los cuales calculo que uno de diez pasa. Tenés que esperar, hasta que te canses o terminas en una contratista, por que después pasaste los 35 ahí y fuiste, ya está. Tratá de acomodarte en la mejor contratista, después de los 35, chau no esperes más nada... La contratista es como laburar en cualquier lado. Con YPF nada que ver, es trabajar como extraterrestre. Lo que pasa que la diferencia la marca el tamaño de la empresa”. (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

No obstante, algunos trabajadores de empresas tercerizadas tienen condiciones laborales semejantes y algunos incluso mejores que los trabajadores de Repsol YPF. A pesar de ello, en estos trabajadores sigue apareciendo el deseo de formar parte de los *“propios”*. Este deseo de pertenecer a Repsol YPF se funda particularmente en el miedo interiorizado al desempleo. El desempleo estructural que azotó los '90 y el comienzo del milenio en Argentina se cristalizó en la memoria de los trabajadores, explicando, en última instancia, el profundo deseo de pertenecer a los *“propios”*:

Pregunta: *“¿Qué diferencias hay entre un propio y un contratado?”*

Respuesta: *“Este, hay diferencia entre un contratado y un propio. El sueldo no mucho, pero...es como que vos entras a laburar con YPF y tenes una seguridad laboral. Eh...en YPF la única forma que te echen es robando, nada más. Después en toda las empresas*

siempre está la fantasía si no te renuevan la licitación” (Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata. 2006)

En las entrevistas realizadas a trabajadores tercerizados aparece con nitidez la imagen o el fantasma de la desocupación. La inestabilidad de los trabajadores contratados, es en general, una fotografía común en todo espacio de trabajo. Esto explica por qué *“todos los contratados tienen una sola meta, que es pasar para adentro”*

El fantasma de la desocupación y la inestabilidad de los trabajadores tercerizados se hace más visible en los momentos de baja de rentabilidad o de crisis. Siempre ante una baja en la rentabilidad, serán los trabajadores tercerizados los primeros en sufrir las consecuencias de un potencial achique de planta. Por ejemplo, en la actualidad, en la Refinería La Plata de Repsol YPF, “se bajaron” todos los contratos temporarios de los trabajadores pertenecientes a la UOCRA que estaban implicados en trabajos de obra.¹²⁹

Esa separación “*nosotros*”/ “*otros*” traducida en el espacio de trabajo en “*propios*”/ “*de las empresas*”, tiene base de fundamento en las condiciones de precariedad vinculadas con las estrategias de tercerización,¹³⁰ pero también con la situación de muchos trabajadores que pugnan por “pertenecer”. Antes, esa pertenencia se fundaba en un imaginario configurado en tanto “*comunidad ypefeana*”. Si el eje articulador de esa comunidad era, entre otras cosas, la estabilidad en el empleo y el desarrollo profesional a partir de una carrera interna, hoy, entre los “*propios*”, el eje estructurante que los distancia de los otros externalizados, será el miedo a la pérdida del empleo y la precarización entre “unos” y “otros”.

Esta situación para el sindicato SUPeH representa una problemática difícil de maniobrar debido a las distintas reivindicaciones que unos y otros le plantean al sindicato:

¹²⁹ Otro ejemplo que grafica esta situación es el caso de la siderúrgica Siderar del grupo Techint, localizada en la ciudad de San Nicolás. Durante el 2009 se dispuso el despido de 2400 trabajadores que desempeñaban funciones de mantenimiento del alto horno número 1. Casi la totalidad de los trabajadores del gremio de la UOCRA, eran de empresas tercerizadas.

¹³⁰ En varios espacios de trabajo puede observarse esta segmentación en los colectivos de trabajo. Por ejemplo, en el trabajo “*Los trabajadores del cobre y sus luchas en la mina El Teniente, Ranagua, Chile. Prácticas políticas en el contexto de la subcontratación*” de Chiriguini y Lischetti se analiza la problemática de la subcontratación en el contexto del trabajo minero en Chile, demarcando dos colectivos de trabajo diferenciados con organizaciones de resistencias particulares.

Vos tenés una situación laboral muy amplia. Diversas problemáticas. ¿Entendes? Pensá que yo tengo el problema que tiene el personal propio de YPF, que por ejemplo...problemas monetarios todos tenemos por que normalmente nos gustaría ganar siempre más. Pero tenes tipos propios de YPF, que por ejemplo la vianda que le trajeron hoy tenía mucho pan. Yo tengo ese problema para resolver. Por otro lado, tengo el personal de los trabajadores de Mediacaña que no le alcanza la guita para llegar a fin de mes. Entonces desde la vianda de uno hasta el sueldo del otro hay un abismo. Es mucho. Hay unos que se quejan por la comida y otros que no comen directamente. ¿Me entendés?... el problema es que no son los mismos trabajadores.”
(Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Berisso, La Plata, 2006)

Esta situación en general lleva a una importante fragmentación, configurando un contexto laboral en el cual se encuentran en el mismo espacio trabajadores de distintas empresas que pertenecen a distintos gremios, con convenios y remuneraciones diferentes y condiciones de trabajo totalmente asimétricas o en el peor de los casos mismos oficios en el mismo lugar y condiciones diferenciadas. El proceso de tercerización en donde se diferencian, por un lado, “trabajadores estables” y los “trabajadores contratados”, produce de hecho un enfrentamiento horizontal en la relación Trabajo-Trabajo (Chiriguini y Lischetti, 2008) imponiendo la fractura del colectivo obrero. Esta fractura no sólo se estructura en el espacio de trabajo, sino que sus huellas se expresan más allá de la fábrica.

Las huellas fuera de la fábrica

Una de las preocupaciones de nuestra investigación da cuenta de cómo afectan el espacio de la reproducción las políticas empresarias. Lo interesante en este sentido es que las fracturas evidenciadas en el espacio de trabajo se extienden en la vida cotidiana de los trabajadores fuera de la fábrica. Es decir, las diferenciaciones entre los “*propios*” y los “*de las empresas*” se juegan también en los espacios fuera del trabajo articulando las relaciones sociales entre los trabajadores. Pertenecer de un lado u otro inhibe, en general, la posibilidad de realizar actividades sociales fuera de la empresa. Esta jerarquización y separación deja marcas en la vida cotidiana de los trabajadores, elaborando construcciones de sentido que se vinculan con la pertenencia a “*propios*” y

"los de las empresas", condicionando la constitución de redes de sociabilidad en la esfera de reproducción:

"En asfalto algunos partidos de fútbol se han hecho, ¿viste?, y a veces, muy pocas veces se mechan... contratados y propios, pero algunos contratados y algunos propios. Pero en general siempre jugamos los contratados... y bueno yo el sábado tuve un asado, y estaban todos los de las empresas, los contratados. De los otros [haciendo referencia a trabajadores de Repsol YPF] no vino nadie. (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

En general, como forma excepcional se realizan actividades fuera de la fábrica en donde incluyan "propios" y "los de las empresas". Mayoritariamente, se arman planes de realización de partidos de fútbol o mismo reuniones y asados unos por un lado y otros por el otro:

Nadie te dice: "che negro"... hay pibes re copados propios, toda la onda, eso no existe. La ves pasada hicimos un asado entre todos los muchachos. La cosa fue así fuimos a mantenimiento y atrás del cargadero arreglamos: 'bueno loco, va a ver lechón, costillar, pago yo, vamos todos', fuimos todos. No vino uno solo de YPF..., en un año que salimos varias veces, una vez sola, una vez sola vino un operador, toda la onda el chabon, pero lo dejábamos como de lado" (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2007)

La separación de unos y otros produce efectos en la cotidianeidad de la vida fuera de la fábrica. En tal sentido, los efectos de las relaciones que imponen las *prácticas corporativas empresarias* se hacen extensivas a la esfera de la reproducción o espacio fuera del trabajo. Las marcas de esa reproducción, son posibles de ser identificadas en la red de relaciones que se tejen fuera del trabajo y en los sentidos que los trabajadores asignan a su propia experiencia histórica: experiencia atravesada y signada por la externalización.

De esta forma, la producción de "otredad" se instala entre los trabajadores, fragmentando los colectivos de trabajo, individualizando las relaciones laborales y

trasponiendo el conflicto capital-trabajo en una problemática trabajo-trabajo. Estos nuevos principios de organización en tanto condiciones objetivas incidirán sensiblemente en las nuevas conformaciones subjetivas, logrando quebrar principios de solidaridad entre los trabajadores.

Las nueva gestión del trabajo rediseñada a partir de las nuevas prácticas corporativas empresarias vehiculizan, como hemos analizado, mecanismos de cooptación sostenidos sobre nuevas bases en la relación laboral y la fragmentación entre los trabajadores. El nuevo modelo identificador se sustenta en las figuras del “colaborador” de cada trabajador con la empresa, en la competencia entre trabajadores y en la individualización-fragmentación de las experiencias de clase. En este sentido, es que se expresa la apuesta del nuevo orden detrás del llamado “cambio cultural”, en donde asume importancia un nuevo universo de relaciones sociales gobernado por un escenario, donde prevalece la heretogeneidad de formas de contratación de la fuerza de trabajo, aunque la relación social continua siendo la relación de clases.

A partir de la nueva hegemonía empresarial, la metáfora de la democratización de las relaciones laborales ha sido un tema retomado por las ciencias del trabajo, para hacer hincapié en una “supuesta” autonomía de los trabajadores y la igualación de la relación capital-trabajo en el suelo de fábrica. Sin embargo, la aparente transferencia de responsabilidad por cuestiones que escapan completamente al control de los trabajadores no tiene otro objetivo que la de consolidación de una hegemonía empresarial. Lo que la “fábrica democrática” delega en los propios trabajadores no son las instancias de toma de decisión sobre el proceso de trabajo. Lo que se delega a los trabajadores, no es la definición de las características del proceso productivo, ni la organización, sino, que en general, las delegaciones resultan cuestiones que ficcionalizan una supuesta autonomía que no sólo no libera, sino que su estructura, como hemos analizado, se centra en las fuerzas que doblegan a los trabajadores.

Lo interesante del caso de los trabajadores petroleros es que las disputas, las tensiones, las luchas, en definitiva, las resistencias organizadas y colectivas se motorizan por fuera de la fábrica. Estas resistencias, como analizamos en el último apartado de la Tesis, toman diferentes formatos, pero en definitiva y lo que es paradigmático, retoman elementos de la vieja *comunidad de fábrica* en un contextos post-privatizador.

Resistencias a más de 10 años de la privatización: continuidades y rupturas de las experiencias obreras.

"A veces pienso que el Moreno no hubiera existido si no hubiese sido privatizado todo... Yo creo que el Moreno ayuda a la permanencia de ciertas posiciones respecto a las privatizaciones que sino se quedaban guardadas" (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno. 2007)

"Nos han obligado a ser piqueteros. Y por suerte tenemos la escuela que nos enseñó YPF, la escuela del trabajo" (Pepino Fernández, dirigente de la UTD de Mosconi. 2009)

La privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) significó un golpe emblemático, simbólico y con una gran repercusión pública en toda la sociedad argentina. La privatización de YPF sintetizó en gran medida el embate neoliberal en argentina, privatizando la empresa estatal de producción de un recurso estratégico a nivel mundial, como lo es el petróleo.

Sin embargo, esta repercusión no minó las variadas acciones de lucha que se organizaron a lo largo y a lo ancho de todo el territorio argentino. En la segunda parte de la Tesis, hemos abordado la experiencia de la Agrupación Mosconi en la zona de Beriso, Ensenada y La Plata.

Las resistencias dinamizadas a partir de la privatización de YPF significaron para los trabajadores, no sólo la lucha por conservar el empleo, en un contexto de desocupación creciente, sino también por los sentidos prefigurados a partir de un imaginario colectivo que encontraba en el orden de la *comunidad de fábrica* su anclaje y dinamismo. En aquel entramado de relaciones sociales, "autoadscribirse" *ypefeano* invocaba una relación *nosotros/otros* que gobernaba las experiencias vitales de los trabajadores y sus familias. Aquel *nosotros* otorgaba sentido a las experiencias obreras, tal como hemos

analizado en la primera parte de la Tesis. Fisurar aquel imaginario colectivo fue un embate no menor para la hegemonía neoliberal.

En la era del nuevo orden, las *prácticas corporativas empresarias* gobiernan a partir de la legitimidad operada tras la impronta del llamado “cambio cultural”, aportando las condiciones socio-culturales y simbólicas para dar sostén a la hegemonía empresaria.

Sin embargo, y a pesar del tiempo transcurrido del proceso de privatización de YPF surgen variadas formas de resistencia vinculadas a organizaciones de ex trabajadores de YPF. Con sus especificidades y características particulares, el soporte político-ideológico de las resistencias se sustenta a partir de elementos que constituyeron el proceso hegemónico consolidado en la *comunidad de fábrica*. De esta forma estas continuidades en las experiencias obreras son re-significadas en un contexto post privatización, y entramadas en una estrategia de resistencia.

El Grupo Moreno y la Unión de Trabajadores de Desocupados (UTD) de Mosconi, en la provincia de Salta, se constituyen en espacios emblemáticos de resistencia, y expresan una continuidad en la lucha, que, a partir de finales y comienzos de esta década se afianza y se expresan en organización. Esa continuidad, cobra terreno también a partir de un accionar colectivo tendiente a articularse con otras organizaciones, muchas de ellas emergentes a partir de la crisis de 2001 en la Argentina. Cada una de estas organizaciones posee su historia y especificidades: para el Grupo Moreno, la disputa se centra en la definición de una política energética nacional latinoamericana, sobre la base de la estatización de los recursos naturales, hoy “*extranjeros*”. Por su parte, la UTD encuentra una disputa clave en la alternancia entre la presión-negociación, con las empresas petroleras de la provincia de Salta y el municipio de Mosconi. La legitimidad de la UTD proviene, en gran parte, de una práctica que sitúa al trabajo en el centro de la organización.

En ambos casos, lo que está en disputa asume un común denominador: el consenso legitimador neoliberal/privatista. Estas resistencias aunque articuladas desde fuera del suelo de fábrica, repercuten no sólo en diferentes espacios gubernamentales, sino también en el nivel de las gerencias de YPF-Repsol. Aunque estas dos organizaciones,

con especificidades profundamente marcadas, y territorios de acción político particulares, el Estado se sitúa en el centro de sus disputas.

En tal sentido, analizamos en este apartado de la Tesis, aquellos aspectos centrales de ambas organizaciones: el proyecto de “nacionalización” de YPF del Grupo Moreno, y la reapropiación del territorio por parte de la UTD a partir de la centralidad del trabajo.

Organización y proyecto político: una referencialidad más allá del trabajo

El Grupo Moreno nace a partir de la confluencia de distintos actores sociales y ex trabajadores provenientes de diversos sectores energéticos. Sus integrantes, en su mayoría han ocupado puestos de trabajo técnico-profesionales en distintas ex empresas del Estado. En general, han desempeñado funciones en áreas vinculadas al petrolero, electricidad, desarrollo nuclear, telefónicos, siderúrgicos, etc. Como organización, se constituyeron en inicios del año 2002, y como señalan muchos de sus integrantes su conformación “fue un camino natural, una respuesta frente a la embestida privatizadora”, “el consecuente manejo irracional de los recursos energéticos”, y la “necesidad, cada vez más acuciante, de construir una estrategia de desarrollo energético sustentable”.

Con fuertes lazos con distintos gobiernos latinoamericanos como Venezuela y Bolivia, la estrategia del Moreno se asemeja, expresado por ellos mismos, a la FORJA¹³¹. Es decir, actúan como un grupo, que a partir de su amplio y extenso conocimiento en materia energética, producen una intervención social a partir de la difusión de una propuesta energética y denuncian la política ilegítima de las privatizaciones.

¹³¹ FORJA (acrónimo de Fuerza de Orientación Radical de la Joven Argentina) fue una agrupación política argentina, fundada el 29 de junio de 1935 y disuelta en 1945. La FORJA actuó dentro de la esfera de influencia de la Unión Cívica Radical. Creada dos años después de la muerte de Hipólito Yrigoyen, y en momentos que la Unión Cívica Radical decidía levantar la abstención electoral decidida en 1931 en oposición al sistema de elecciones fraudulentas, con el fin de impulsar una postura política “yrigoyenista” que realizara una dura crítica de los gobiernos que asumieron el poder a partir del golpe de estado del 6 de septiembre de 1930, y que se conoció como la década infame. FORJA desarrolló una propuesta fuertemente nacionalista y de denuncia y oposición al neocolonialismo. Asimismo, denunció el accionar ilegítimo de las empresas y capitales extranjeros en la monopolización de sectores claves de la economía.

Desde entonces, el Grupo Moreno se ha orientado a manifestar y proponer diferentes acciones para informar y hacer pública la situación energética nacional, siendo su principal objetivo la lucha por la re-nacionalización de los recursos naturales del país y la elaboración de alternativas para una gestión energética sustentable. Como objetivo máximo del Grupo Moreno, se encuentra la re-nacionalización de YPF:

“Imaginate que se nacionaliza el petróleo, que se nacionaliza YPF. Nosotros nos tenemos que disolver, no tendríamos razón de ser”.

Pregunta: *¿Por qué?*

Respuesta: *“Y, porque estaría cumplido uno de nuestros objetivos principales...uno tiene que pensar que la cosa política, no como el Moreno que es más técnico que político... mirá lo que pasó con Forja. Forja se disolvió el 18 de octubre de 1945. Al día siguiente del 17 de octubre. ¿Para qué estaríamos nosotros si lo que postulamos estaría resuelto?. (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno. 2007)*

Como expresa Félix Herrero, el Moreno aporta a la discusión en torno a la nacionalización del petróleo como recurso estratégico. Sin embargo, a pesar que circunscribe su propuesta a partir del conocimiento “técnico”, el proyecto político disputa directamente con las políticas de intervención de Estado.

En julio de 2003 presentaron a la Secretaría de Energía de la Nación los Lineamientos Básicos de un Plan Energético. Asimismo, en noviembre de 2006 acercaron a Tribunales un Recurso de Amparo para exigir la anulación de la Ley de Reforma del Estado (23.696) y los decretos de desregulación petrolera 1.055/89, 1.212/89 y 1.589/89; denunciando además penalmente a cuatro empresas petroleras (Repsol, Shell, Esso, Pecom-Pérez Companc) por evasión fiscal agravada.

Los objetivos que el Moreno concibe como prioritarias y urgentes se podrían resumir en dos: por un lado, la necesidad que el Estado nacional impulse una política de nacionalización que tenga por objetivo recuperar la gestión y el control de los recursos naturales y energéticos del país; y por otro, la necesidad de planificar una nueva matriz energética sustentable en el mediano y largo plazo. El planeamiento y el rol del Estado se tornan así, puntos nodales en la perspectiva de esta organización siendo los lineamientos básicos del plan energético los siguientes:

- a) Los hidrocarburos deben ser un bien estratégico y su explotación debe estar sólo a cargo del Estado Nacional. Este debe respetar los principios de la racionalidad energética, los derechos de las generaciones futuras y las condiciones ambientales.
- b) Los bienes de la energía son bienes sociales, por lo tanto ningún argentino debe ser excluido de su utilización, sin importar su condición social ni su lugar de residencia; y por último,
- c) Las riquezas que de su explotación se generen pertenecen a los argentinos y no pueden quedar en manos de intereses privados movidos por la obtención del lucro intensivo¹³².

Su propuesta por tanto, se centra fundamentalmente en la re-nacionalización de las empresas privadas del sector energético y en la gestión centralizada de las mismas para lo cual, señalan, sería necesario también redimensionar y discutir socialmente el rol que el Estado debe tener respecto a los recursos energéticos¹³³.

De esta manera, las prácticas de resistencia que lleva adelante el Grupo Moreno interpelan directamente al Estado:

"Nosotros tenemos muy claro que nuestro enemigo no es el Estado ni los funcionarios de turno vendidos o medio vendidos a las empresas. Todo lo contrario, nosotros queremos que se transformen las políticas que el Estado implementa. (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno, 2007)

Lo interesante para nuestro análisis, es la resignificación que el Moreno realiza de aspectos claves que constituyeron la *comunidad de fábrica*. En tal sentido, se retoma con fuerza la figura del General Enrique Mosconi como icono y emblema del proyecto político:

¹³² Información extraída del Boletín electrónico N° 1 del Grupo Moreno. <http://www.info-moreno.com.ar/notas/actividades/reunion.htm>

¹³³ En tal sentido, consideran que en el contexto actual existen condiciones favorables para el desarrollo de estas acciones, puesto que desde la crisis del 2001, el consenso neoliberal y privatista de la década de los '90 comenzó a encontrar fisuras y hendiduras por donde las presiones de distintas agrupaciones y movimientos pueden circular.

“Y, en la época de oro de YPF, de Mosconi, fue una cosa impresionante. Los valores que Mosconi dejó en YPF es algo que debemos retomar. Fortalecer la industria es prioritario. Hay una frase de Mosconi que yo felizmente la encontré, que dice: ‘en Argentina la nacionalización y la estatización, es lo mismo’. Yo estoy por la estatización. Pero el pueblo en general no habla con la palabra estatización. El pueblo dice ‘nacionalización’. Entonces hablamos de nacionalización. Pero estoy con la estatización, yo soy completamente estatización, una empresa estatal. Ahora, cómo yo quisiera una empresa: el 100% de la propiedad de YPF, estatal. Sin ninguna duda.

Como se pronuncia en el fragmento anterior, se expresan diferentes construcciones sociales propias del orden de la *comunidad de fábrica*. Las ideas de nacionalismo, industrialismo y estatismo son la que conforman parte del acervo político-ideológico del proyecto del Moreno, y es la figura de Mosconi la que sintetiza aquellas ideas.

En este proceso aquel andamiaje que sustentó la hegemonía de la *comunidad de fábrica* se re-significa, en el contexto pos-privatizador, en una estrategia que golpea la hegemonía neoliberal y fisura la política privatista.

Históricamente, el 13 de diciembre se constituía en una fecha emblemática debido a la conmemoración del descubrimiento del petróleo. Aquella fecha renovaba, en el marco de la *comunidad de fábrica*, los compromisos con los intereses de la empresa. Era frecuente que durante esa fecha en la época estatal de YPF se inauguraran monumentos, hospitales, clubes, capillas, etc..

El 13 de diciembre de 2007, coincidiendo con el bicentenario del descubrimiento del petróleo, el Grupo Moreno convoca a un acto por la mañana en el cementerio de recoleta en el mausoleo del General Enrique Mosconi –renovando el compromiso de lucha- y por la tarde a una movilización en la puerta de la Sede de Repsol YPF en la calle Diagonal Norte de la Capital Federal. Ambas convocatorias tuvieron una importante repercusión. Sin embargo, la movilización en la Sede de Diagonal Norte tuvo una importantísima convocatoria la cual colmó al menos tres cuadas de personas. Al acto se sumaron partidos políticos de izquierda y la mayoría de las organizaciones de ex trabajadores de YPF como la Agrupación Mosconi de Ensenada, Beriso, La Plata, Oro Negro, ex trabajadores de Comodoro Rivadavia, Neuquén y Mendoza.



Foto 21

13 de diciembre de 2007. Centenario del descubrimiento del petróleo.
Ex trabajadores de YPF sosteniendo la bandera de YPF



Foto 22

13 de diciembre de 2007. Centenario del descubrimiento del petróleo.
Bandera con la leyenda "YPF. Luche y Vuelve"



Foto 23

13 de diciembre de 2007. Centenario del descubrimiento del petróleo.
Movimiento de ex trabajadores de YPF Oro Negro

En aquel acto mantuvimos varias charlas informales con los que asistieron a la convocatoria del Moreno. Se sabe que la vuelta a la época de YPF es algo imposible, pero como una imagen que no se deja borrar, surgía con fuerza en cada una de las entrevistas que realizamos aquel día, la necesidad imperiosa de res-estatizar. Todo el acto fue una reapropiación de los valores que sustentaron la *comunidad de fábrica*, en donde no solo tomaba expresión un fuerte sentido nacional, industrial y estatista, sino que se reponía en los ex trabajadores de YPF la figura del *“orgullo petrolero”*, y una identificación con la empresa en cada una de las expresiones que escuchábamos de los ex trabajadores de YPF. Con los ojos en lágrimas un ex trabajador nos contó como YPF les dio educación y salud a sus hijos, y les permitió a toda su familia ser *“personas”*.

En aquel acto algunos integrantes del Moreno, con los que hemos mantenido conversaciones informales, retomaban aquellas expresiones ligadas al orgullo de YPF:

“En una época, la gente estaba orgullosa de YPF...Mosconi inculcó ese orgullo. Y respecto al capital privado, era una batalla. La batalla del petróleo como decía Mosconi. Una batalla en la cual todos se sentían soldados. Nosotros, soldados de YPF, decían los laborantes. No era un problema salarial.” (Natalio, integrante del Grupo Moreno. 2007)

Sin embargo, aquellas expresiones cargadas de valores a partir de la experiencia como ex trabajador de YPF o ex empresas del Estado, cobra un sentido político en el Grupo Moreno. A partir de la apropiación de aspectos que constituyeron el viejo orden, se planea una disputa directa con uno de los núcleos centrales de la hegemonía neoliberal/privatista:

“Nuestros enemigos son la Exxon Mobile, la Shell, Repsol. Con el Estado tenemos algunas relaciones. Esta claro que lo que nosotros queremos es que YPF sea 100 por ciento estatal. Estamos pensando en el modelo que creo Mosconi...ese es nuestro objetivo. Yo siempre les digo a los venezolanos cómo me gustaría vivir en un país donde pudiéramos tener amigos en el Estado. Pero no los tenemos” (Félix, integrante del Grupo Moreno. 2007)

El Grupo Moreno repone los valores de nacionalismo, industrialismo y estatismo que fueron los andamios que dinamizaron las relaciones del orden de la *comunidad de fábrica*. Sin embargo, la segunda parte del fragmento anterior expresa una novedad que forma parte del contexto actual latinoamericano: los procesos de re-estatización que se produjeron tanto en Venezuela como en Bolivia¹³⁴.

El proyecto político del Moreno, se posibilita y se potencia a partir del actual contexto latinoamericano y los procesos de re-estatización que se han llevado adelante en países de la región, los cuales expresan el retroceso de las políticas neoliberales, y denotan referentes importantes para interrogar el modelo nacional de política energética y establecer alianzas o estrategias de desarrollo compartidas.

A su vez, apelan como agrupación u organización a la necesidad de articular sus acciones con la de los diferentes movimientos sociales que se orientan hacia los mismos objetivos en pos de poder canalizar un proyecto que contemple la soberanía y la autonomía energética; como también, una visión regional latinoamericana estratégica.

¹³⁴ Cabe marcar que durante el año 2006 a partir del Gobierno de Evo Morales se produjo la nacionalización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales de Bolivia (YPFB). Este acontecimiento de central importancia en la región marcó en gran medida un camino en relación a la problemática de las privatizaciones. De esta forma YPFB pasa a estar bajo el control del Estado boliviano.

“Para canalizar esta propuesta primero es fundamental tomar conciencia, y la forma de tomar conciencia es ir juntándonos todos los que pensamos más o menos parecido dentro de este tema y queremos una solución. Tener todas las charlas posibles, la divulgación posible, los actos posibles, y la idea de lo que significa realmente la energía en el sentido de que la energía se siente en el bolsillo, en el bolsillo de cada uno de nosotros. No es un tema aparte, ni es un tema tecnológico” (Integrante del Grupo Moreno. 2007).

En tal sentido, parten de una visión ecológica y política de la energía, considerando que los recursos energéticos no pueden ser tratados como una mera mercancía más, sino que deben representar un derecho de todo ciudadano dado que la energía es una condición básica para la vida humana y un recurso estratégico para la construcción y el desarrollo de cualquier país. El manejo privado de estos recursos representaría entonces, para esta organización, un contrasentido vital y estratégico, que impediría tanto la posibilidad de un desarrollo económico independiente como la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Este grupo se posiciona así, como una organización de presión que denuncia legalmente las distintas irregularidades que cometen y han cometido las empresas que actualmente tienen el control de los recursos naturales. De esta forma se interpela al Estado mediante distintas acciones, presionando las formas en que se administra y desarrollan los recursos energéticos.

Resistencia territorializada: una referencialidad en el trabajo

Como consecuencia de la privatización de YPF surge la Unión de Trabajadores Desocupados (UTD) de Mosconi, provincia de Salta. Podría situarse como uno de los momentos fundantes de la organización la toma del “Concejo Deliberante local” en el año 1996¹³⁵. Esta acción permitió por primera vez el otorgamiento de planes de empleo y bolsones de comida en un contexto de alto desempleo, y en tiempos donde los recursos y las políticas sociales estaban bajo la administración y el control exclusivo de los municipios, dándole a la UTD un nivel de reconocimiento y relevancia local.

¹³⁵ Svampa y Pereyra (2003) sitúan el momento fundacional de la UTD en el año 1997, bajo la conducción de Juan Nieva.

Este hecho significó a nivel organizativo una referencialidad no sólo hacia la población sino también hacia distintos sectores del gobierno, dando cuenta de la existencia de un sujeto colectivo que se organizaba en torno a la reivindicación de “trabajo genuino” y al mejoramiento de las condiciones de vida de todo el pueblo de General Mosconi (Petz, 2005). Por un lado, el gobierno debió reconocer a la UTD como un interlocutor válido otorgando ayuda social para descomprimir el conflicto; y por otro, la solidaridad y la participación activa de la población, que permitió sostener la ocupación por 23 días, dio cuenta del apoyo y el fortalecimiento que rápidamente había logrado esta organización.

Dicho proceso, conjuntamente con los cortes de ruta y las puebladas de junio del '96 y marzo del '97 en Cutral-Co y Plaza Huinul, sentarían las bases y condiciones de posibilidad para lo que fue la primera gran pueblada en la zona de Mosconi y Tartagal en mayo del '97. Tales condiciones no responderían sólo al creciente deterioro de la ideología neoliberal producto del empeoramiento de la situación social sino también a la visualización de los resultados que habían logrado las acciones de protesta y fuerza en el sur del país, obligando al gobierno a conceder parte de los reclamos. Estas experiencias dieron cuenta de una acción organizada y colectiva, y de un poder de persistencia motorizada a enfrentar los efectos de la desestructuración económica.

Desde fines de 1999 se vivirían nuevos cortes de ruta y puebladas masivas¹³⁶ en la región, pero desde el gran corte de ruta y pueblada en mayo de 2000, las ciudades del departamento no se encontrarían tan unidas y coordinadas multisectorialmente y la gravitación de las acciones de resistencia descansarían cada vez más en la autonomía de las organizaciones de desocupados.

En este marco, la UTD se fue tornando un actor cada vez más importante a nivel local, generando y sosteniendo una importante organización con fuerte raigambre territorial. Lo que torna a esta organización particular, es que el nivel de la conducción está conformado por ex trabajadores de YPF, y es a partir de esta experiencia “*ypefeana*” que el trabajo se constituye en el centro gravitacional de la organización.

¹³⁶ Véase Svampa y Pereyra (2003)

A partir de los diferentes procesos de lucha, la UTD supo desplegar en General Mosconi un proceso de construcción de consensos –no sin contradicciones- en la comunidad local, consolidado fundamentalmente sobre el trabajo comunitario y la propuesta social, logrando la obtención y control de planes sociales que distribuyen en la localidad.

General Mosconi, quien fuera en el pasado uno de los bastiones territoriales de YPF en el norte de Argentina, vivirá un proceso de reapropiación sobre la base de las experiencias obreras consolidadas al amparo de YPF. Un ejemplo gráfico del proceso marcado por el pasado y el presente, son los viejos logos de YPF, que supieron tallarse en cada uno de los rincones de Mosconi, son ahora reemplazados por un nuevo símbolo, el cual contiene, al igual que YPF, tres letras y una símil forma circular: UTD.

El consenso que genera la UTD en la comunidad local se funda principalmente en el desarrollo del “trabajo comunitario”. Este se vincula con la limpieza de las plazas, mantenimiento del césped en los barridos y las calles, arreglo y desmalezamiento de la ruta 34, reparación de escuelas y centros de salud, construcción y reparación de paradas de transporte público, etc.



Foto 24
“Trabajo comunitario” sobre la ruta nacional 34.
UTD de Mosconi, Provincia de Salta
Trabajo de campo de 2009

A partir del rebrote de dengue en el año 2009 la UTD llevó adelante un plan de fumigación en todos los barrios de Mosconi con un importante resultado en materia de prevención.

En este sentido, las jóvenes generaciones que conforman la UTD, las cuales sólo han conocido la experiencia de la desocupación, se insertan en esta organización a partir del desarrollo del “trabajo comunitario”. El “trabajo comunitario” es una experiencia fundamental para la UTD de Mosconi. En palabras de uno de los dirigentes, *“les enseña el valor del trabajo”*.

Asimismo, también se llevan adelante el armado de emprendimientos de carácter productivo en los ex galpones de YPF¹³⁷. Allí la UTD desarrolla todos sus talleres productivos en donde los jóvenes aprenden un oficio. Las prácticas del oficio elegido se realizan bajo el modelo de “trabajo comunitario” destinado a la ciudad de General Mosconi.

La siguiente foto fue tomada en el taller metalúrgico que la UTD montó en los viejos galpones de la ex YPF:

¹³⁷ Durante el año 2000, los viejos galpones de YPF que se encuentran detrás de las vías en desuso del tren, y que fueron abandonados a partir del proceso de privatización, fueron “recuperados” por la UTD para conformar allí los distintos talleres productivos.

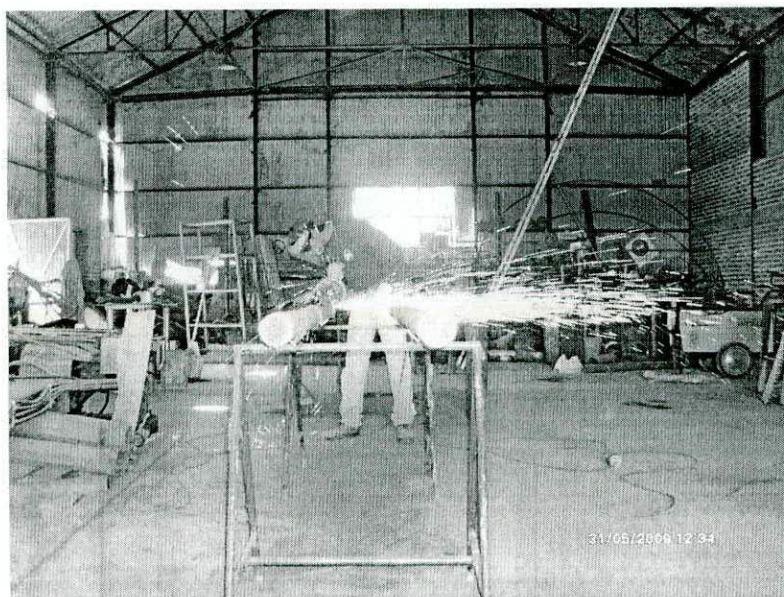


Foto 25
“Trabajo comunitario” en el taller metalúrgico.
UTD de Mosconi, Provincia de Salta
Trabajo de campo de 2009

La foto fue sacada en el momento en que uno de los jóvenes de la UTD practicaba como soldador. Los tubos de hierro que se llegan a observar forma parte de la estructura de una hamaca destinada a la plaza de Mosconi. Del mismo modo, en el taller de carpintería también se realiza “trabajo comunitario”. El material trabajado se obtiene de la recuperación de madera que se realiza en el monte a partir de los desechos de las empresas madereras. Esta madera, que es producto del desmonte de la soja, se quemaría si la UTD no la recuperaría. En este taller se elaboran mesas, sillas y otros muebles con quebracho blando que están destinados al “trabajo comunitario” o mismo a los barrios¹³⁸ que la UTD construye en general Mosconi.

¹³⁸ En relación a la recuperación territorial, la UTD realiza un proceso de construcción de barrios en las localidades de Mosconi, Vespucio y Cornejo. Algunos de los barrios construidos por la UTD son el barrio “San Francisco”, “Milagro”, “Esperanza”, “17 de Agosto”, entre otros. En total son aproximadamente unas 240 casas en todos los barrios distribuidos por todo Mosconi, Vespucio y Cornejo.

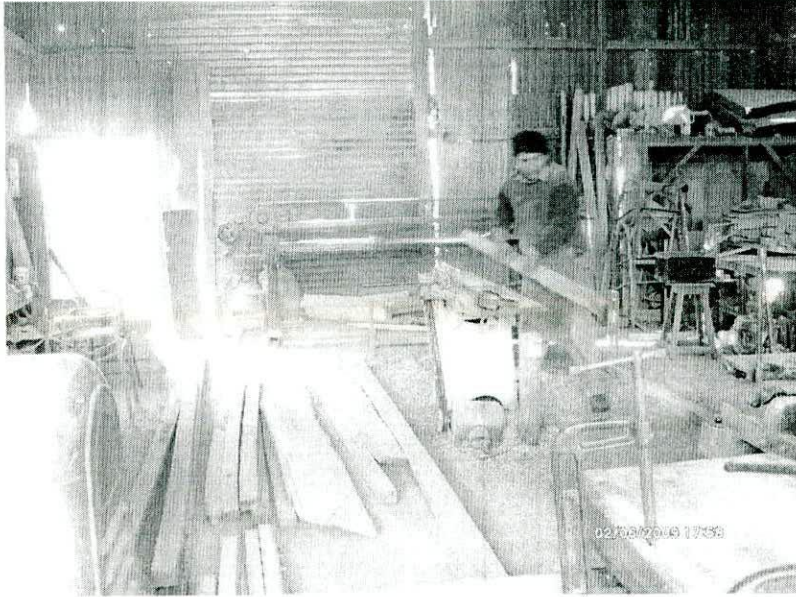


Foto 25
“Trabajo comunitario” en el taller de carpintería.
UTD de Mosconi, Provincia de Salta
Trabajo de campo de 2009

Otra de las actividades que se realizan es el reciclaje de plástico:



Foto 26
Galpón de reciclado de plástico UTD de Mosconi, Provincia de Salta
Trabajo de campo de 2009

En palabras de algunos de los dirigentes de la UTD se recupera en los talleres la *“escuela del trabajo, la escuela que enseñó YPF”*. Aquella experiencia forma parte del acervo de saberes que posibilita la organización de la UTD y que en definitiva se transmite a las generaciones que sólo han vivido la desocupación¹³⁹. El modelo organizativo está pensado en gran parte a partir del paradigma de YPF: un desarrollo de un capitalismo industrial y estatal. Y si bien la formación que se expresa en los talleres de la UTD no da cuenta de una organización fabril vertical y desigual al estilo YPF (Giarraca y Wahren 2005: 291), se organizan a partir de escalafones bien demarcados sobre el saber del trabajador. En tal sentido, la primera categoría dentro de cada oficio es asistente o aprendiz, luego medio oficial y finalmente oficial. Cada taller tiene un oficial a cargo por oficio¹⁴⁰. Los oficios pueden ser maestro mayor de obra, cañistas, soldadores, electricistas, carpintero, etc.

Luego estos trabajadores, formados en los talleres de la UTD¹⁴¹, serán los que entren a las empresas petroleras privadas. Tanto la obtención de los insumos y las herramientas de los talleres, como el reclutamiento de estos trabajadores en las petroleras, se realiza por medio de la presión. Es decir, algunas de herramientas fueron “donadas” por las empresas privadas luego de la presión ejercida por la UTD a partir de distintas medidas de fuerza, como cortes a los accesos de las empresas, cortes de ruta, etc. Del mismo modo, y a partir de la información sobre una ampliación o refacción de obra, etc., presionan a las empresas privadas para generar trabajo y emplear así a los trabajadores formados en los talleres. De esta forma generan un relativo control del mercado de trabajo de las empresas petroleras privadas de la región.

Este proceso de presión-negociación se institucionaliza de hecho de tal forma, que hemos podido observar a algunos empresarios pidiendo trabajadores a la UTD para ampliación de obras.

El proceso de resistencia de la UTD alterna entre la presión-negociación y el desarrollo productivo en torno al trabajo. Si bien la lucha está orientada contra la relación de

¹³⁹ La UTD de Mosconi, tiene aproximadamente alrededor de 4.000 personas vinculadas en sus proyectos, tanto en los talleres, como en las viviendas, los emprendimientos, los planes, etc.

¹⁴⁰ En el taller de carpintería el oficial es el carpintero. En el taller metalúrgico hay distintos oficiales: cañista, electricista, amolador, soldador, entre otros.

¹⁴¹ La UTD tiene firmado un convenio con el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). Esta institución nacional certifica los oficios aprendidos en los talleres de la UTD.

subordinación, focalizada en las empresas privadas y el municipio, la propuesta social, se estructura en gran parte partir de la negociación con los grupos con los cuales lucha.

La UTD de Mosconi, logró en el territorio una legitimidad como organización social -al punto que desde diferentes aristas se llegó a definir a esta organización como un “municipio paralelo”- no sólo mediante sus acciones de lucha en la ruta sino a partir de la recuperación de los “espacios abandonados por YPF” en el sentido amplio de la palabra.

La capacidad de trabajo y de articulación en el contexto de la política y el entramado social local, dio lugar, a lo largo de estos años, a un proceso de resistencia territorial que se describe tanto en cortes de ruta, toma de espacios públicos, movilizaciones y “piquetes” a las empresas petroleras, como en procesos e instancias de negociación con el gobierno y las empresas petroleras. Acciones, además, que han ido variando de acuerdo a los diferentes recursos en disputa, actores en pugna y espacios o ámbitos de discusión

La UTD que surgiera como consecuencia de la depredación de las políticas neoliberales, tiene como objetivo reparar, subsanar y contener los efectos de aquel proceso que se consolidó durante los años '90. En tal sentido, y por el momento, la “vuelta a la fábrica” supone, de alguna manera, parte de la solución al problema. En los últimos años algunos referentes de la organización se han sumado a funciones en el gobierno municipal, abriendo un ámbito extraño, hasta el momento, para el devenir de la organización.

La experiencias obreras constituídas en la *comunidad de fábrica* otorga las bases de la organización de la UTD que, en un contexto post-privatizador, disputa con las formas de intervención del Estado. El devenir de la UTD aún no está ni escrito ni prefijado, lo que sí podemos decir al momento, es que su presencia genera una transformación en el territorio de General Mosconi y que este proceso y sus efectos dista mucho de estar concluido.

Las tres organizaciones de ex trabajadores de YPF que hemos analizado en esta Tesis expresan particularidades y especificidades propias, y al mismo tiempo, demarcan vasos comunicantes. Es decir, tanto la Agrupación Mosconi –analizada en el capítulo VI-,

como el Grupo Moreno y la UTD, dan cuenta de procesos históricos heterogéneos, de características territoriales diferentes, pero las tres son expresiones surgidas al calor de las políticas privatistas y sus principales luchas se concentran contra las consecuencias y marcas de la hegemonía neoliberal. En este proceso, las prácticas de resistencia se hilbanan sobre los cimientos propios de las experiencias obreras gobernadas en el orden de la *comunidad de fábrica*. El Moreno resalta una práctica asociada al papel que debe cumplir el Estado y a la importancia de las empresas –y los modelos que representan o representaron- en el desarrollo local y nacional. En cambio, la UTD, construye una estrategia política donde la dimensión territorial moldea toda su estrategia de acción. En este sentido, el trabajo y la práctica comunitaria se tornan particularmente importantes en la organización de los objetivos y las prácticas de la organización, sostenida en lo que ellos llaman “*la escuela ypefeana*”. Asimismo, la formación de la UTD expresa la articulación entre dos perfiles generacionales diferentes: por un lado los ex trabajadores de YPF beneficiarios directos de la experiencia “*ypefiana*” y una mayoría de jóvenes que cuenta con una escasa experiencia laboral. Los primeros son los “referentes” de la organización, conformando la conducción de la organización. Los segundos, actores sociales que al ser parte de esta organización son formados y calificados en los talleres y emprendimientos de la UTD, los cuales “recuperan” un saber obrero desplegado en décadas de trabajo en YPF. Por último, la Agrupación Mosconi de Beriso-Ensenada-La Plata, la organización de desocupados rompe con la estructura sindical del SUPeH y, como organización de trabajadores, se vincula a la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). Esto plantea una diferencia con otras organizaciones de trabajadores, especialmente con los desocupados, que establecen mayores distancias con las tradiciones sindicales, o incluso las niegan como herramientas de organización efectivas. El reclamo del pago de las indemnizaciones por parte del Estado, luego de una extensa lucha de la Agrupación Mosconi, recompone intereses de los trabajadores por medio de las prácticas de resistencia, lo que establece un antecedente importante en la conquista de los derechos, que habían sido vulnerados por el propio Estado.

Es el Grupo Moreno, a nuestro entender, quien tiene la capacidad de generar vías de comunicación entre las organizaciones de ex trabajadores de empresas estatales. Esta capacidad que resaltamos, se vincula a su proyecto político, que interpela directamente con las formas de intervención del Estado y por su práctica extra-territorial, la cual le permite tener una mirada global en su accionar político. Sin embargo, su potencialidad

también lo expone a su debilidad, siendo que la incomunicación con agrupaciones con fuerte raigambre territorial, como la UTD y/o la Agrupación Mosconi, lo pueden conducir a un distanciamiento de las necesidades concretas y reales de los trabajadores, tanto ocupados como desocupados.

Estas organizaciones expresan tres experiencias disímiles y diversas de ex trabajadores de YPF y dan cuenta de los alcances y límites de las prácticas de resistencia.

A modo de conclusión del capítulo, la efectividad, en la recomposición del orden empresarial, supuso la dinamización de estrategias eficaces que re-articularan la hegemonía empresaria. En este sentido, se configuraron nuevos agentes y agencias capaces de motorizar los nuevos sentidos empresarios y su materialización en el proceso de trabajo.

La empresa construye criterios de valorización tendientes a vehiculizar el “cambio cultural”. Resultado de esta valorización surge una “cultura del joven profesional” con formatos de contratación y rutas profesionales específicas. El “cambio cultural” debe ser propiciado por los mandos, promoviendo así la implicancia de todos los trabajadores detrás de los objetivos de la empresa.

Las *prácticas corporativas empresarias* gobiernan en un escenario que demanda la multiplicación de sus “intelectuales orgánicos”. En tal sentido, la formación del mando proclive a las nuevas metas corporativas, se torna una estrategia central para el orden empresario. La “batalla cultural” significa sentar nuevos principios de legitimidad operando, no solo en la edificación de la dimensión material, sino también en la creación de nuevas subjetividades. Los análisis que hemos desarrollado han puesto en evidencia el sentido estratégico que significó el proceso de tercerización de la fuerza laboral (para desarrollar funciones que antes se realizaban como tareas centrales en la empresa y con trabajadores que tenían una relación formal- estabilizada). La estrategia de tercerización opera directamente sobre la reducción del costo laboral, deslindando responsabilidades empresarias con relación a estos trabajadores precarizados. Pero también asestó un duro golpe en la las experiencias obreras, instalando la individualización y fragmentación en la clase trabajadora.

Sin embargo, y más allá de lo eficiente que resultaron tales políticas a favor de los sectores dominantes y en la estructuración de un nuevo orden cultural/laboral/profesional, dicho proceso también ha dado lugar a la emergencia de prácticas de resistencia que, desde el comienzo de la privatización, enfrentaron las distintas políticas instrumentadas. En este sentido, el análisis sobre las prácticas de resistencias durante los procesos privatistas de los '90, sólo puede ser comprendido en el contexto de hegemonía de las políticas neoliberales y a partir de un visible y profundo debilitamiento de la correlación de fuerza de los sectores del trabajo. Es solo en este contexto que los andamios que constituyeron los valores y sentidos de la *comunidad de fábrica*, re-significados, cobran un estatus distinto constituyéndose en potentes instrumentos de resistencia.

Sin embargo, el surgimiento y persistencia de estas organizaciones de ex trabajadores de YPF, nos plantea algunos interrogantes, que exceden a esta Tesis de doctorado, pero que nos interesa dejar planteadas a modo de pregunta: ¿por qué la privatización de otras empresas estatales no generó organizaciones de ex trabajadores, como si ocurrió con el caso de YPF?. ¿Habrà sido la extensión territorial, en toda la Argentina, un factor movilizador de las organizaciones de ex trabajadores?; o ¿la extensión temporal?, siendo que YPF fue la empresa estatal más antigua de Argentina y Latinoamérica; o ¿el grado de intervención que tuvo la empresa en las vidas de sus trabajadores y sus familias?; o ¿YPF habrá tocado alguna profunda fibra sensible de la vida de los trabajadores y sus familias?; o mismo, ¿será la importancia del petróleo como recurso estratégico?; Quizás sean todas estas características juntas, que hagan que la privatización de YPF no deje de potenciar la organización y la resistencia. Lo paradigmático es que aún a más de 10 años de la privatización, como expresara un importante gerente de Repsol YPF en una entrevista que realizamos: "*quien se acuerda que Telefónica o Telecom eran ENTEL...sin embargo acá todos se acuerdan de YPF estatal*".

**REFLEXIONES
FINALES**

Como hemos analizado, la petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), nos otorga un caso emblemático para la investigación. Su constitución como punta de lanza del proyecto de constitución del “Estado empresario”, su desarrollo durante décadas como parte de un modelo de acumulación de capital, siendo una de las empresas más importantes del Estado, y su proceso de privatización, nos posibilita problematizar y profundizar acerca de la formación de la experiencia de clase de un particular colectivo de trabajo, sus rupturas y sus continuidades.

Asimismo, a partir de un abordaje socioantropológico fue posible, no solo rastrear e indagar, sino desmenuzar y desentrañar aquellos fenómenos que, como expresara el epígrafe del comienzo de la Tesis, aparecían ocultos y/o fetichizados. Es decir, nuestro interés estuvo en abordar las experiencias obreras del colectivo de trabajo de la empresa YPF en relación a los procesos de constitución de hegemonía. En tal sentido, hemos dilucidado aquellas fuentes productoras de la función hegemónica y aquellas agencias y agentes mediadores que requiere la hegemonía para lograr su efectividad. En este sentido, nuestra Tesis abordó la experiencia de clase del colectivo de trabajo de la empresa YPF en relación a los procesos de constitución de hegemonía, denominados por nosotros *prácticas corporativas empresarias*.

En nuestra propuesta de largo plazo y de múltiples espacios abordados, producto de un proceso de trabajo de campo multisituado, creemos que radicó el potencial de la presente Tesis. Potencial, en el sentido, en que esta perspectiva nos posibilitó realizar una genealogía de las *prácticas corporativas empresarias* en virtud de dar cuenta de aquellas mediaciones concretas de la hegemonía empresaria en la concreción de su objetivo por moldear los colectivos obreros. De esta manera, analizamos las representaciones y prácticas de los trabajadores en relación a su dependencia con la empresa. Sin embargo, también creemos que la perspectiva propuesta entraña, de alguna forma, una carencia, en el sentido que probablemente dejó de lado detalles, pinceladas, sutilezas producto de un análisis temporo-espacial de largo plazo en el sentido histórico y territorial. No obstante, en relación a los objetivos propuestos, a nuestro marco teórico conceptual y a un abordaje relacional y comparativo, el desafío de análisis propuesto en

la presente Tesis, se fundó en la dilucidación del devenir de las experiencias obreras del colectivo de trabajo de YPF como parte de un proceso históricamente situado y que conecta dialécticamente condiciones subjetivas y estructurales. En tal sentido, el despliegue territorial de la empresa se constituye en un aspecto central, y aquí deviene el desafío de concretar un trabajo de campo multisituado. .

Las relaciones de hegemonía implican una articulación tensa y contradictoria, una relación de dominación en donde se encuentran sujetos concretos inmersos en una realidad concreta. No obstante, no debemos inferir por ello que la hegemonía se impone desde afuera de los sujetos y desde arriba, sino que su potencialidad radica en que también son los mismos sujetos los que la reproducen y dinamizan. Los *modelos identificadorios* como expresión de aquella relación, dan cuenta de la re-apropiación de los sujetos y en cierta forma del éxito de la fuente productora de hegemonía. Sin embargo, la dominación no es total si absoluta, por el contrario, se articula de forma contradictoria, y es tensionada en menor medida por prácticas de insubordinación o en mayor medida por prácticas de resistencia.

El estudio de las rupturas y continuidades de la formación de clase de los colectivos de trabajo que atravesaron los procesos de privatización, se constituyen en una vía de abordaje para analizar la estructuración concreta de la relación capital – trabajo en empresas estatales. Es en este marco en que se inscribe la presente Tesis de doctorado.

- II -

Durante décadas, como hemos analizado, YPF significó más que el desarrollo de una empresa petrolera. Su particular modalidad de ocupación del territorio se desarrolló en todos los rincones de la Argentina. A partir del desarrollo de YPF no sólo se creó una fuerte dependencia de las localidades con la empresa, sino también una importante identificación de los trabajadores y sus familias con ésta. Esta modalidad de ocupación territorial se mantuvo hasta los comienzos de la privatización. Cabe remarcar que existieron innumerables localidades creadas a partir de la instalación de la empresa en el territorio.

El orden sociolaboral de la *comunidad de fábrica* condensó un proceso social que puso entre paréntesis las relaciones de explotación/alienación existentes en la organización del trabajo en el sistema capitalista, potenciando una profunda identificación de los trabajadores con la empresa, sintetizada en la autoadscripción “*ypefeana*”.

YPF determinaba, en gran medida, el proceso de estructuración de las relaciones sociales, vinculando las esferas de la producción y la reproducción de la fuerza de trabajo a través de una serie de instituciones y organismos que atendieron las necesidades de vivienda, salud, educación, recreación/ocio de la población, etc. De este modo, se articuló una integración contradictoria en la que las jerarquizaciones propias del proceso productivo marcaron la vida fuera del trabajo; al mismo tiempo que la totalidad de trabajadores petroleros se configuraban como un grupo social singular al interior de la misma comunidad local, fortaleciéndose una segregación entre un *nosotros* que pertenecían a YPF y un *otro* que no accedía a los beneficios de estar bajo la órbita de la petrolera estatal. Este proceso de segregación, como consecuencia de las políticas dinamizadas desde la petrolera YPF, consolidó espacios sociales diferenciados, conectados en su mayoría por tensiones, conflictos, estigmatizaciones, prejuicios, etc. De esta forma se consolidó una particular fuerza de trabajo, fuertemente identificada con la empresa y los valores que sustentaba, fundamentalmente inmovilizada en la cercanía de la empresa a través de los barrios obreros y con un fuerte sentido de pertenencia a un imaginario “*ypefeano*”.

Bajo el orden sociolaboral de la *comunidad de fábrica*, la hegemonía empresarial se consolidó al amparo de una gestión del trabajo que estabilizó la fuerza laboral a la vez que definió una estructura jerárquica funcional de mandos segmentada. Estos principios se articularon con una política de ingreso extendida a las familias en donde la consanguinidad determinó los itinerarios de entrada, y con un control de la empresa en la esfera de reproducción social casi omnipresente.

En YPF el empleo tenía características distintivas que consolidaban la construcción de la *comunidad de fábrica*. En el ámbito de la producción, otorgaba la perspectiva de estabilidad laboral y la posibilidad de ascensos y cambios de categoría, con sus implicancias salariales. Estas características usualmente asociadas al empleo en las empresas estatales (estabilidad y posibilidades de ascenso) han sido distintivas de las

relaciones laborales que se cristalizaron durante el período previo a la privatización. En palabras de los ex trabajadores, YPF era una empresa en la que “uno entraba para jubilarse”, expresándose en esa expectativa la consolidación de un sentimiento de pertenencia que atravesaría toda la experiencia laboral y también la de sus familiares.

La identificación con la empresa expresaba un sentido más denso, vinculado con la idea de “nación”, “desarrollo” y “progreso”, y éstas se acoplaron con el carácter industrial y estatal de YPF. En tal sentido, las agencias simbólicas, como parte de las mediaciones que requieren los procesos de construcción de hegemonía, impregnaron la realidad concreta de los “*ypefeanos*” con valores que potenciaron la identificación de los trabajadores y sus familias con la empresa. Se materializaron en las placas de bronce, los monumentos, las festividades de la empresa, etc. el papel fundacional que había jugado YPF como impulsora de una política de desarrollo local/nacional. Asimismo, desde las agencias simbólicas, homologaban el trabajo petrolero al desarrollo de la nación. Es decir, las relaciones sociales de los trabajadores inmersas en el orden de la *comunidad de fábrica*, se consolidaron como parte de un entramado político-ideológico surcado por un discurso “estatista” y “nacionalista”, el cual cristalizó profundas huellas en las experiencias del colectivo de trabajo “*ypefeano*”. En esta cotidianeidad, en el cual se desarrollaron las experiencias obreras del colectivo de trabajo de YPF, se entramaron sentidos y valores que postulaban la centralidad del Estado, reproducido como sinónimo del desarrollo de la “nación”. En este contexto, el trabajo desplegado por los “*ypefeanos*” se asoció indefectiblemente al desarrollo nacional, constituyéndose como principio de integración social, tomando relevancia en la cotidianeidad laboral la *experiencia del patrón ausente*, la cual potenció la pertenencia a la empresa como propia o desde la voz de los trabajadores “*YPF era de todos nosotros*”.

Este conjunto de relaciones se articularon en una serie de sentidos otorgados a la propia experiencia laboral que expresaban esas particularidades. Los valores vinculados con el “industrialismo” y el “nacionalismo” fueron elementos simbólicos mediante los que se articularon las formas de pertenencia a las empresas con el desplazamiento de la explotación y la desigualdad propias de la organización del trabajo. A través de estas identificaciones se naturalizaron las jerarquías propias del proceso productivo y su presencia en la vida fuera del trabajo, por referencia a una totalidad mayor que aglutinaba a los trabajadores: “*ypefeanos*”. El sentido comunitario se consolidó a través

de procesos sociales cotidianos que singularizaron a los trabajadores respecto de otros contingentes obreros o actores socio-políticos de las localidades en que se inscribían.

Un trabajo ligado a sentidos de consolidación de la “independencia nacional”, sumado al carácter estatal e industrial de la empresa que se entroncó a una situación de relativo bienestar respecto de otras fracciones de la clase obrera, serán las coordenadas concretas de distinción de los colectivos de trabajo de YPF respecto de otros grupos obreros contemporáneos.

La reconstrucción de las relaciones inmersas en el orden de la *comunidad de fábrica*, nos posibilita indagar sobre las estrategias de control y disciplinamiento que se ejercieron desde la esfera de la producción a la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias, promoviendo una integración contradictoria en donde al mismo tiempo que producía segregaciones jerarquizadas, interpelaba al colectivo de trabajo como partícipes subordinados de una totalidad hegemónica.

Bajo este contexto, se consolidó un sujeto histórico, el cual desplegó sus medios, fines, intereses, instrumentos y esfuerzo para satisfacerlos, en una realidad concreta, siendo en gran parte YPF, el garante y posibilitador de la concreción de los proyectos de los trabajadores y sus familias. En tal sentido, la realidad se presentaba a los “*ypEFEanos*” como el campo en el que se ejercen sus actividades y sobre cuya base surge una relación práctica utilitaria y en donde se articulan sus propias representaciones.

Las experiencias obreras de los “*ypEFEanos*” los ponían en condiciones de orientarse en el orden de la *comunidad de fábrica*, de familiarizarse con la esfera de la producción y de la reproducción. En este sentido, cobra potencialidad la metáfora mapa-territorio, siendo que las *prácticas corporativas empresarias* marcaron hondamente las experiencias del colectivo de trabajo “*ypEFEano*”.

Por este motivo, los procesos privatizadores de la década del '90 no implicaron para los trabajadores “*ypEFEanos*” en particular y para los trabajadores en general, simplemente despidos y la consecuente pérdida del trabajo. Sino que se desestructuró un orden sociolaboral que otorgó sentido durante décadas, transformando profundamente las mismas condiciones de existencia. Por tales motivos, las privatizaciones se

constituyeron como acontecimientos traumáticos en las experiencias obreras. Durante el proceso de privatización, lo familiar se tornó ajeno, aquello que era previsible se volvió impredecible, aquella institución que se situaba como garante y facilitador de los deseos y de los fines de los trabajadores y sus familias dejaba de existir como tal. La privatización se constituyó como un proceso de profunda ruptura desde el plano de las experiencias obreras.

- III -

El momento de la ruptura del viejo orden comienza a articularse a partir de mediados de la década de los '70 con el advenimiento de la dictadura militar, pero se desarrolla y concreta durante la década de los '90. Con el decreto 2.778/90 firmado el 31 de diciembre de 1990, denominado "Plan de Transformación Global", se asienta el pilar nodal del proceso de privatización de YPF, posibilitando la venta accionaria al capital privado.

El proceso privatizador implicó la disolución del vínculo entre la experiencia de trabajo y el desarrollo nacional. En el espacio privatizado de las empresas estatales, las prácticas de gestión y organización del trabajo se explican, desde la perspectiva de los trabajadores por su orientación a la "*obtención de ganancia*" y no como base de fundamento del desarrollo local-nacional como había sido durante décadas en YPF estatal. El consecuente proceso de racionalización de personal que se implementó en YPF con los llamados "despidos y/o retiros negociados", las estrategias del sindicato, los llamados cursos de capacitación y los emprendimientos, erosionó una totalidad homogénea pero al mismo tiempo ambigua y conflictiva, imprimiendo variadas fracturas en el interior del colectivo de trabajo. Este proceso de re-estructuración de las *prácticas corporativas empresarias*, en consonancia con cambios a nivel societal producto de la hegemonía neoliberal, erosionó aquellos mecanismos de integración subordinada que eran dinamizados desde la empresa, instaurando una fractura de las experiencias colectivas que adquirió múltiples dimensiones, asestando un duro golpe a la estructura de relaciones al amparo de la *comunidad de fábrica*.

La privatización de YPF se constituyó en un signo emblemático de la devastación neoliberal en los 90. Sus consecuencias sobre el colectivo de trabajadores y sus familias

evidenciaron la crudeza de la exclusión sistemática de trabajadores por parte de la fábrica los cuales eran despedidos de a miles. De esta manera, se desarticuló toda una red de relaciones que proporcionaba sustento a la “*comunidad de fábrica*”, fracturando ese imaginario y fortaleciendo la desintegración de un entramado social que otorgaba sentido entre los trabajadores.

Sumado a esto, la metamorfosis del Estado, vivida como una ‘retirada’ por parte de los trabajadores, expresó la transformación del Estado como un conjunto de instituciones burocráticas incapaz de erigirse en ‘asignador eficaz de recursos’ e impulsor del desarrollo social. Esta transformación en las formas de intervención del Estado bajo la égida de la hegemonía neoliberal, creó las condiciones para que el ‘mercado’ fuera edificado como la única instancia genuina de organización de la sociedad.

En este contexto, se potenció la ‘demonización’ del Estado y de toda forma de intervención estatal en la estructura productiva. Se encorsetó al Estado como un conjunto de instituciones burocráticas “costosas”, “ineficientes”, “corruptas” y demás estigmatizaciones que indefectiblemente alcanzaron al trabajador de las empresas estatales, reponiéndose las figuras de un trabajador ocioso, improductivo, etc. Estas construcciones socio- ideológicas dieron cuenta de una dinámica de concentración y centralización de capitales que pugnaban por expandirse hacia sectores que se habían vuelto rentables.

Sin embargo, y más allá de lo eficiente que resultaron tales políticas a favor de los sectores dominantes y en la estructuración de un nuevo orden cultural/laboral/profesional, dicho proceso también ha dado lugar a la emergencia de acciones de resistencia que desde comienzos de la violenta racionalización de personal enfrentaron las distintas políticas instrumentadas. De aquellas tensiones, fragmentaciones e incertidumbres, surgieron estrategias de resistencia que se opusieron a las políticas privatistas y a la hegemonía neoliberal, deviniendo en organización colectiva. Generalmente por fuera del ámbito del sindicato, esta organización, fundamentalmente devenida como consecuencia de las privatizaciones pero particularmente de la privatización de YPF, consolidó distintas prácticas de resistencias a partir de heterogéneas organizaciones de ex trabajadores.

En este sentido, el análisis sobre las organizaciones y las prácticas de resistencias durante los procesos privatistas de los '90, sólo puede ser comprendido en el contexto de la hegemonía de las lógicas neoliberales y a partir de un visible y profundo debilitamiento de la correlación de fuerza de la clase trabajadora. Tanto la Agrupación Mosconi, dentro de la estructura sindical de la CTA, como el Grupo Moreno y la Unión de Trabajadores Desocupados (UTD) de general Mosconi, tres organizaciones forjadas al calor de los procesos privatizadores, forman parte de organizaciones con historias y experiencias distintas, con prácticas y organizaciones particulares, pero ligadas a una lucha que retoman valores y sentidos propios de la "*comunidad de fábrica*" y que en cierta forma recuperan las experiencias obreras consolidadas al amparo de YPF. Es así que se recobra como eje de discusión el estatus estratégico del recurso petrolero, el rol del Estado empresario en relación al desarrollo, la independencia "nacional" y el control popular, el control municipal como es en el caso de la UTD y una revalorización del rol del trabajo industrial como articulador social.

Sin embargo, la reconstrucción de la *comunidad de fábrica* por parte de los trabajadores, luego de la disolución de las relaciones que la sostenían, retoma aspectos de la experiencia laboral en empresas estatales: el trabajo personal ligado al desarrollo nacional y presencia empresaria ligada al desarrollo social. En este sentido, la arquitectura de las relaciones de dominación anteriores, es re-significada en el actual contexto de dominación, desde una perspectiva 'nostálgica'. Esta perspectiva sobre el pasado, es reveladora de los elementos de legitimación del *statu quo* anterior, a la vez que provee los sentidos que permiten construir los cuestionamientos al actual modelo de dominación.

El Estado privatista y las políticas que se implementaron en las empresas, consolidaron las bases de las nuevas reglas de juego que propiciaron la reestructuración de la matriz productiva y la reorganización de los procesos laborales. De esta forma, se expresó una nueva estructura del colectivo de trabajo, basada en la fragmentación y la individualización de las relaciones sociales.

La modernización empresaria se materializó a partir de distintas políticas empresarias, reorientando los formatos disciplinarios. En tal sentido, se efectuó un proceso de re-encauzamiento de las políticas empresarias a partir del re-diseño de la empresa sobre la

base de la implementación de las doctrinas manageriales en las cuales la gestión por “competencias” y la tercerización de la fuerza de trabajo cobraron una fuerza paradigmática en los discursos y en la materialidad del proceso de trabajo. Estas políticas se asentaron sobre una vía legal, a partir de la derogación de convenios colectivos de trabajo del orden laboral anterior, y la firma de nuevos convenios, los cuales fueron evidenciando, a lo largo de la década de los 90, las formas en que opera el nuevo orden sociolaboral.

En este contexto privatista, se potencian las formas de precarización y de informalización del trabajo, abonando a una nueva fisonomía en el suelo de fábrica. Precarización e informalización como hemos analizado, forman parte de las dos caras de la misma moneda a partir de la reconfiguración hegemónica empresaria. Es decir, el trabajo se precarizó, entendiéndolo como parte de un retroceso de derechos materiales históricamente adquiridos por la clase trabajadora y al mismo tiempo se informalizó, enmascarando en innumerables situaciones la relación salarial. Sobre este proceso de precarización/informalización, muchos ex trabajadores de la empresa estatal reingresaron a la privatizada YPF como trabajadores externalizados.

El establecimiento de la matriz material de la modernización empresaria, se constituye en relación con los “nuevos sentidos oficiales” derivados del nuevo orden. Materialidad y dimensión subjetiva se conforman indisociablemente en un proceso de constitución de hegemónica, en donde se demarcan las fuentes productoras de poder y la clase dominante que la detenta.

Para tales motivos, las herramientas de gestión empresariales se especializan y articulan entre sí con el fin de fortalecer la nueva matriz corporativa que opera centralmente en la gestión del trabajo. Es bajo el nuevo orden que toman impulso las nuevas doctrinas corporativas, las cuales dinamizan los sentidos empresariales más nodales. Es a partir de las agencias simbólicas que se construyen, configuran y transponen sentidos y valores que se tornan permeables en las experiencias de los trabajadores. De esta forma se reconfigura la noción de trabajador como “colaborador” de la empresa, potenciando la competencia entre trabajadores, la “proactividad”, el autocontrol, etc.

Las *prácticas corporativas empresarias*, más allá de la especificidad que cobran en particulares contextos, reenvían necesariamente a las tendencias contemporáneas del capitalismo global, que aggiorna sus mecanismos de expansión y dominio, afectando sensiblemente las condiciones materiales de existencia de los trabajadores. A nivel estructural la recomposición de la hegemonía empresaria sobre el trabajo se sustentó en un complejo proceso de modernización-racionalización cuyo claro objetivo fue transformar el modo de funcionamiento de la economía interna y lograr una mayor inserción en los procesos de globalización (Sidicaro, 2001). Este proceso transformó las relaciones en el interior de los espacios del trabajo, individualizando, fragmentando, instaurando la competencia trabajo-trabajo, precarizando e infomalizando, excluyendo aquellos trabajadores que no formarían parte del proyecto privatista.

La privatización de las empresas estatales del sector energético fueron en este marco, la premisa clave del modelo neoliberal. Mientras que al interior de las empresas, y bajo el discurso de la necesidad de configurar una nueva “cultura empresaria”, se consolidó el avance del capital sobre el trabajo. En este proceso de avance, se sofisticaron los dispositivos de control y disciplinamiento implementados en el “suelo de fábrica”

La desnaturalización de las prácticas hegemónicas empresarias, poniendo en evidencia los dispositivos de disciplinamiento y control empleados, así como las fisuras que dejan entrever esas prácticas, aporta elementos de análisis valiosos para la resistencia y la organización colectiva de los trabajadores y en definitiva para el cuestionamiento de las privatizaciones.

Teniendo en cuenta el actual contexto mundial, en términos de las disputas por el control del recurso petrolero, los consensos que sostuvieron las privatizaciones comienzan a encontrar fisuras y hendiduras en la legitimidad social, por donde las presiones de ex trabajadores de YPF pueden circular. En este contexto, sentidos de la “*comunidad de fábrica*” adquieren potencia, y la re-nacionalización de los recursos estratégicos revive los viejos pares de oposición como lo nacional- lo extranjero; independencia - dependencia; desarrollo nacional- subdesarrollo. Este accionar colectivo, pareciera cobrar una nueva impronta en la Argentina pos convertibilidad, y a partir de la crisis de principios de milenio en la Argentina, donde distintas

organizaciones de ex trabajadores de YPF, cuestionan y elaboran estrategias para revertir el proceso privatizador.

Ante este panorama, potenciado también en otros procesos latinoamericanos de re-estatización, la “nacionalización” del recurso del petróleo y el gas se constituyen desde las organizaciones estudiadas en una expresión de soberanía y en un proyecto estratégico desde una perspectiva regional latinoamericana.

- VI -

Uno de los propósitos de nuestra Tesis ha sido repensar la pertinencia de una Antropología del Trabajo en el contexto de los estudios sociales latinoamericanos. Como hemos argumentado en la introducción, la preocupación por diversas problemáticas vinculadas al trabajo no ha sido generalmente una inquietud recurrente en el campo de la disciplina antropológica, salvo contadas excepciones. Ello ha provocado diversas derivaciones que nos resultan importantes de destacar: por un lado, no se ha constituido una tradición antropológica en estudios del trabajo¹⁴² y en consecuencia el surgimiento de investigaciones ligadas al tema nacen como archipiélagos desconectados que no logran sistematizar una tradición a nivel institucional. Por otro lado, en este mismo proceso podemos reconocer un carácter positivo vinculado a la interdisciplinariedad, es decir a la posibilidad de recurrir a diferentes enfoques y conceptualizaciones teóricas de otras disciplinas tales como la sociología del trabajo, la historia, la economía política, etc. para elaborar una mirada analítica enriquecida sobre un campo empírico compartido.

¹⁴² En Argentina no se ha constituido una tradición en estudios del trabajo, como si ha ocurrido en México. Allí se ha desarrollado una escuela propiamente antropológica con fuerte tradición en estudios laborales anclados en distintas instituciones de investigación y universidades. Ha sido particularmente el antropólogo Angel Palerm quien inaugura los estudios del trabajo a comienzos de los años '60. En este sentido, en un contexto de crecientes movilizaciones y organizaciones obreras durante los años '70 y principios de los '80, aparecen una serie de estudios sobre la clase obrera, los procesos de trabajo y la acción sindical, impulsados principalmente por el Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) de México. Ellos fueron acercándose cada vez más a la sociología del trabajo francesa y a la obra de autores como Braverman, para problematizar el impacto de la mecanización, las demandas laborales, las distintas formas de resistencia formal e informal, la relación entre las jerarquías empresariales y los obreros, cuestiones como las culturas del trabajo, los colectivos de trabajo, y el tratamiento del conflicto laboral. En Brasil, aunque no se ha generado una tradición institucional como en el país anteriormente mencionado, si hallamos aportes transcendentales tal como los estudios fundacionales de José Sergio Leite Lopes (1978).

En este contexto, nos preguntamos: ¿es pertinente afirmar la especificidad epistemológica de una Antropología del Trabajo en Argentina? ¿Es necesario abogar por una institucionalización de los estudios del trabajo desde la perspectiva de la antropología? Nosotros creemos que sí, y en este sentido nuestras investigaciones pretenden aportar desde la antropología nuevas reflexiones a través del análisis del mundo del trabajo. Ahora bien, ¿cuál sería el enfoque que según nuestra perspectiva podría adoptar esta antropología? Nosotros proponemos una Antropología del Trabajo crítica, que aborde la escena fabril como un complejo tejido de relaciones sociales donde se ponen en tensión correlaciones de fuerza, en medio de la imposición empresaria por constituir un espacio hegemónico e imponer así un orden mediante el control y disciplinamiento. Es decir, nos interesa constituir una perspectiva que aborde el “suelo de fábrica” como una arena en pugna, donde se disputan intereses al mismo tiempo, que se gesta la explotación/alienación y las prácticas de resistencia.

Por lo expuesto hasta aquí, afirmamos que el abordaje etnográfico que propone la antropología nos brinda poderosas herramientas de análisis para comprender las prácticas de los trabajadores y sus representaciones, así como nos habilita a indagar sobre los mecanismos de control y disciplinamiento utilizados desde las estrategias empresarias.

Como parte de la ciencias sociales, la antropología posee también una importante potencialidad para reiterar una vez más aquellas preguntas orientadas a desnaturalizar las actuales formas de organización del trabajo complejizadas a partir de las doctrinas *manageriales*, que combinan el denominado “paradigma de las competencias”, los “círculos de calidad”, el “trabajo en equipo” y demás estrategias tendientes a concretar el avance del capital sobre el trabajo. Sin embargo, aún resta pensar una especificidad metodológica producto del carácter “cerrado de la fábrica” que en numerosas ocasiones, se nos presenta como un obstáculo a la hora de realizar nuestra más preciada técnica la “observación participante”, aunque ello, por ahora, pueda ser resuelto mediante otras metodologías combinadas de investigación.

En síntesis, aseveramos la pertinencia de una Antropología que aborde las experiencias de los trabajadores, comprendiendo las estructuras subjetivas con que los sujetos actúan

y dan sentido a sus prácticas e intentando indagar en los distintos condicionantes, presiones y limitaciones que envuelven al sujeto concreto. Esta perspectiva, abona a desentrañar el mundo de la praxis fetichizada en el que los sujetos son objeto de manipulación. Se trata del mundo de la explotación, de la alienación, de la vida cotidiana atravesada, indefectiblemente por la división de clases propia del sistema capitalista.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Anderson, Benedict (2006) *Comunidades Imaginadas*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

Anderson, Perry (2003) “Neoliberalismo: un balance positivo”. En: *La trama del neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión social*. Emir Sader y Pablo Gentili (comp). 2 Ed. CLACSO.

Angélico, Hernández, Moreno, Rojo, Testa (1992): *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Fundación Friedrich Ebert. Buenos Aires.

Antunes, R. (1999), *¿Adiós al trabajo?* Ed. Antídoto. Buenos Aires.

Antunes, R., (2005): *Los sentidos del trabajo*. Ed. Herramienta. Buenos Aires.

Antunes, R., (2006): *Riqueza e Miseria do Trabalho no Brasil*. Ed. Boitempo. Brasil.

Azpiazu, Daniel (2002). *Las privatizaciones en la Argentina. Diagnósticos y propuestas para una mayor competitividad y equidad social*. Fundación OSDE – CIEPP. Buenos Aires.

Aspiazu Daniel, Basualdo E y Kulfas M (2007). *La Industria Siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. FETIA – CTA, Buenos Aires, Argentina.

Astarita, R. (1993): Plan Cavallo y ciclo de acumulación capitalista en *Cuadernos del Sur N° 16*. Editorial Tierra del Fuego. Buenos Aires. Otoño.

Balazote, A. y J. Radovich. (2000-2002) “Efectos sociales de la privatización de Y.P.F. en la provincia del Neuquén”. *Cuadernos N° 19 del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano*,: 71-88. Buenos Aires.

Balazote, Alejandro (2001); “Explotación hidrocarburífera y conflicto social en Rincón de los Sauces. En: *Antropología y Grandes Proyectos en el Mercosur*, Ed. Minerva, Bs. As., Argentina.

Balazote, A. y J. Radovich. (2002) “Desinversión de capital y conflicto social: los cortes de ruta en Cutral-Có y Plaza Huinul”. *ETNIA N° 44-45:50-65*. Olavarría.

Basualdo, E. (2006): *Estudios de historia económica argentina*. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.

Basualdo, Victoria (2006) “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina: Los casos de Alindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”. En: *Revista Engranajes. Federación de Trabajadores de la Industria y Afines (FETIA), N° 5, marzo*.

Battistini, Osvaldo. (2004) *El trabajo frente al espejo*. Ed. Prometeo. Buenos Aires.

Barman, Zygmunt. (2006) *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Argentina

- Beccaria, L., Carpio, J, y Orsatti, A. (2000): "Argentina: informalidad laboral en el nuevo modelo económico", en *Informalidad y Exclusión Social*. SIEMPRO/ OIT/ Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Bernstein, B. (1998) *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Ed. Morata. Madrid.
- Bellini, C. (2007): "La Dirección General de Fabricaciones Militares y su papel en la Industrialización de pos-guerra (1941 – 1958)" en Rougier M (dir) *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina. 1950 – 1980*. Ed. Cooperativas. Buenos Aires.
- Bertaux, D. (1997) "*Les récits de vie*". Nathan. París.
- Blaumer, R. (1964) *Alienation and Freedom*. University of Chicago Press. Chicago.
- Braverman, H. (1974) *Trabajo y capital monopolista*. Ed. Nuestro Tiempo. México
- Bonnet, Alberto (2008) *La hegemonía menemista. El neoconservadurismo en Argentina, 1989 – 2001*. Ed. Prometeo. Buenos Aires.
- Borón, A.; Thwaites Rey, M. (2004) "La expropiación neoliberal: el experimento privatista en la Argentina." En: Petras y Veltmeyer comp. *Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina*. Ed Prometeo Libros. Bs. As.
- Bourdieu, Pierre (1999) *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Ed. Anagrama. Barcelona.
- Bunel, Jean (1992) *Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*. Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- Buroway, M. (1989) *El consentimiento en la producción*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Cabral M, D y Crespo E (2006): "Entre el petróleo y el carbón: empresas estatales, trabajadores e identidades sociolaborales en la Patagonia Austral, 1907-1976. En Bandieri, Blanco y Varela (Dir.) *Hecho en Patagonia. La historia en perspectiva regional*. CEHIR-Facultad de Humanidades Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina.
- Camarero, Hernán (2007) *A la conquista de la clase obrera. Los comunistas y el mundo del trabajo en la Argentina, 1920-1935*. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Castel, R. (1997): *La metamorfosis de la cuestión social. Crónica del asalariado*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Castel, R (1997) *La inseguridad social. ¿Que es estar protegido?* Ed. Manantial. Buenos Aires.

Castel, R. (1999) "Individualismo y Liberalismo" en *Empleo, desocupación, exclusiones*. CEIL-Piette. CONICET. Buenos Aires.

Castells, Manuel (2004) *Movimientos sociales urbanos*. Ed. Siglo XXI. Bs. As.

Chandler A (1987) *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Ministerio de Trabajo. Madrid, España.

Chiriguini y Lischetti, (2008) "Los trabajadores del cobre y sus luchas en la mina. El Teniente, Rangua, Chile. Practicas políticas en el contexto de la subcontratación" En: *IX Congreso Argentino de Antropología Socia*. Agosto. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones.

Cifarelli, Viviana y Martinez Oscar (2009) "Clase obrera y movimiento obrero en Argentina, situación y desafíos". En: *Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo* N° 19: http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/contenido_19.htm

Coriat, Benjamín (1982) *El taller y el cronómetro*. Ed. Siglo XXI. México.

Coriat, Benjamin (1992) *El taller y el robot*. Ed. Siglo XXI. México.

Coriat, Benjamín (1991) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. Francia.

Cortés, F. (2002) Capítulo XX. "La metamorfosis de los marginales: la polémica sobre el sector informal en América Latina". En: De la Garza Toledo, E. (Comp.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Fondo de Cultura Económica. México.

Davalos, P. (2001) "Después de la privatización. Trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario" En: *Revista de Estudios del Trabajo, ASET*.

Delfini, Marcelo (2009) *Relaciones laborales y formas de control obrero en el sector automotriz. Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo: entre la coerción y la hegemonía*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Mimeo

De Certeau, Michel (2007) *La invención de lo cotidiano*. Universidad Iberoamericana. México.

De Dicco, Ricardo Andrés (2005). *YPF, como golpea su entrega. Principales características del programa de privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y su impacto sobre la oferta primaria de hidrocarburos*. Publicación digital <http://www.rodolfowalsh.org/spip.php?article829>

De La Garza Toledo, E. (2003) "Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En: De La Garza Toledo y Neffa, J.C. (Comp.) *El futuro del trabajo-el trabajo del futuro*. Asociación Trabajo y Sociedad. Clacso-Asdi, Buenos Aires.

Doeringer y Piore (1985) *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.

Dombois, R; Pries, L. (1993) “Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa” En: *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*. Fundación Ebert.

Domínguez Dolores (2009) *La aporía simulada. De YPF estatal y nacional a YPF privatizado*. Ed. Rúcula Libros. Buenos Aires.

Doyon, Louise (2006) *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.

Dri, R. (2005) “El Estado en la etapa de la denominada globalización. ¿Ha desaparecido el Estado? En: *Revista Diaporías* número 5.

Duarte, Marisa (2002) “Privatización y crisis laboral en la Argentina de los años noventa”. En: *Revista Estudios del Trabajo/ASET*, N° 23, Buenos Aires.

Durkheim, E. (1995) *La división del trabajo social*. Ed. Akal. Madrid.

Fernández Álvarez, María Inés (2005) “Recuperando la dignidad. Representaciones y Prácticas en torno al trabajo en un proceso de recuperación de fábricas de la ciudad de Buenos Aires. *III Jornadas de Investigación en Antropología Social*. Agosto, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Fernández Álvarez, María Inés (2004). “Continuidades y rupturas en el proceso de trabajo. Una mirada antropológica a partir de una experiencia de ocupación/recuperación de fábricas durante el año 2002”. En: *Revista Intersecciones en Antropología*, v.5.

Ferraudi Curto, M. (2005). “Ni pobreza ni piqueteros: el proyecto de las unidades de gestión local en Varela, Gran Buenos Aires”. En: *1er Congreso Latinoamericano de Antropología*. Rosario, Argentina.

Figari, Claudia (2001) “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial” *Revista Estudios del Trabajo. N° 22-segundo semestre. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo-ASET-*, ISSN 0327-5744. Buenos Aires.

Figari, C., (2003), “Los jóvenes profesionales y la formación del mando en el nuevo orden empresario: agencia simbólica e itinerarios de profesionalización emergentes”. *6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET.

Figari, Claudia (2004) *Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario: Dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes*. Tesis Doctoral. Facultad Filosofía y Letras. UBA.

Figari, C. (2006) “Hegemonía empresarial y estrategias de disciplinamiento laboral”, Ponencia a presentar en las *VII Jornadas Nacionales y IV Jornadas Latinoamericanas “Conocer para poder hacer una nueva sociedad. Un desafío para los pueblos latinoamericanos”*, organizadas por la Universidad Nacional de La Pampa, 19/21 de oct.

Figari C, (2007) "Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social: entre la individualización y la normalización del trabajo" *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST*. Montevideo. 18 al 20 de abril.

Figari, C.; Palermo, H. (2007) "Tensiones y fisuras en el orden hegemónico empresario. El caso de Repsol YPF". En: *8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. ASET. Buenos Aires, Argentina.

Figari, C; Palermo, H.; Busto, C. (2007) "Estrategias de racionalización laboral y respuestas de los trabajadores. Iniciativas de resistencia a los procesos de privatización". *1º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo*. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Figari, C. y Palermo, H. (2008) "Disciplinamiento laboral, precarización y subjetividades en la industria petrolera". *Seminario de CLACSO Internacional: Trabajo, Identidad y Acción Colectiva*, 18 y 19 de septiembre. Escuela Nacional Sindical. Medellín. Colombia.

Figari, C; Hernández, M (2008) "Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El "mantenimiento total" como espacio de disputa". *IV Seminario de trabajo, economía y educación en el siglo XXI*. UNESP, Marilia. Brasil.

Figari, C. y Palermo, H. (2009a) "Producción y reproducción de sentidos en el enclave petrolero de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut", en *Revista Trabajo*, UAM, México.

Figari, C. y Palermo, H. (2009b) "Prácticas hegemónicas, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF", en *Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, N° 19, Buenos Aires.

http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/contenido_19.htm

Figari, C. y Palermo, H. (2011) "*¿Que hay detrás de la nueva gestión del trabajo? Disputa de saberes y estrategia de tercerización*". En: La producción de saberes en los itinerarios y trayectorias de profesionalización. Debates y controversias en la relación entre educación y trabajo en la Argentina. Figari Claudia, Spinosa Martín y Testa Julio (comp). Ed, Ciccus, Bs. As. (En Prensa).

Figari, C. (2009) "Prácticas corporativas empresarias y disciplinamiento socio/cultural: desnaturalización y crítica la pedagogía empresaria" En: Figari Claudia y Alves Giovanni org. *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Ed. Praxis. Brasil.

Forcinito, Karina. (2007) "La intervención del Estado Argentino sobre la relación entre el capital y la fuerza de trabajo: el papel de la regulación laboral durante los años noventa". *8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET. Buenos Aires, Argentina.

Frassa, Juliana (2008) "Respuestas laborales y empresariales frente a la implementación de un nuevo modelo de desarrollo económico. El caso del Astillero Río Santiago en los

años 90”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 13. N° 20. pp. 33-50, Caracas.

Frassa, Juliana (2009) *Estrategias laborales y empresariales en la industria naval frente a la transformación del contexto socioeconómico. El caso del Astillero Río Santiago en los años '90*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Mimeo

Friedmann, G.; Naville, P. (Comp.) (1963). *Tratado de Sociología del Trabajo*. Fondo de cultura económica. México. II tomos.

Gambina, Julio (1997) “Crisis del neoliberalismo. Sus alcances, proyecciones, sus consecuencias”. *Revista Periferias* N° 2, abril. Bs. As.

Gaudemar, J.P. (1991), *El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, Madrid.

Gerchunoff y Canovas (1993) “Privatizaciones en un contexto de Emergencia económica” en *Desarrollo Económico* N° 136. Bs. As.

Giarraca, Norma y Wahren Juan (2005) “Territorios en disputa: iniciativas productivas y acción en Mosconi, Argentina. En: *Revista OSAL* N° 16: Observatorio de América Latina. CLACSO, Buenos Aires.

Giniger, N. (2007) “Problemas sobre la cuestión sindical: el caso de la unión obrera metalúrgica”. *8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET. Buenos Aires, Argentina.

Giniger, N. (2009) “Anthropology in Argentina”. En: *Antrophropology of Work Review*. Editorial Wiley-Blackwell, USA.

Giniger, N. y Palermo, H. (2006): *Cadenas de oro negro. Cambios en el proceso de trabajo de Repsol YPF*, UBA, Facultad de Filosofía y Letras. Mimeo.

Giniger, Nuria y Palermo, Hernán M. (2009) “Alcances y límites políticos de la lucha gremial. Un análisis comparativo entre trabajadores petroleros y siderúrgicos”. En: *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Figari Claudia y Alves Giovanni (organizadores). Ed Praxis. Brasil.

Giovanni Alves (2006) “Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialeticas”. En: *Trabalho e educacao. Contradicoes do Capitalismo Global*. Ed. Praxis. Brasil.

Gouarnalusse, Juan Manuel (2008): *Gran Proyecto y conflictividad política*. En: *IX Congreso Argentino de Antropología Social*. Posadas. Argentina.

Gramsci, A. (1992) *Antología*, selección, traducción y notas de Manuel Sacristán. Siglo XXI. México.

Gramsci, A. (1971) *El Materialismo Histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

Gramsci, A. (2005). *Cartas desde la Cárcel*. Ed. Nueva Edición. Buenos Aires, Argentina.

Grimberg, Mabel (1997) *Demanda, negociación y salud. Antropología social de las representaciones y prácticas de los trabajadores gráficos 1984-1990*. Instituto de Ciencias antropológicas. Oficina de publicaciones del CBC, UBA, Buenos Aires.

Guber, R. (2001) *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.

Hardt, M y Negri, A. (2002) *Imperio*. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

Hernandez, Marcelo y Busto, Cristian. (2009) "Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias. El caso de una empresa automotriz". En: *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Figari Claudia y Alves Giovanni (organizadores). Ed Praxis, Brasil.

Hobsbawm, E (1987) *La formación de la cultura obrera británica, Estudios sobre la formación y evolución de la clase obrera*. Ed. Crítica. Barcelona.

Jabbaz, M. (1996) *Modernización social o flexibilidad salarial*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, Argentina.

James, D (1990) *Resistencia e Integración*. Ed Sudamericana. Bs. As. Argentina.

Katz, J. y Stumpo, G. (1996) "La reestructuración industrial de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México en el curso de las dos últimas décadas", en Katz, J. (Ed.) *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años '90*. CEPAL/IDRC – Alianza Editorial. Buenos Aires.

Kerr, C., Dunlop, J; Harbison F.H. y Myers, Ch, (1967) *Industrialismo y hombre industrial*. Eudeba. Buenos Aires.

Kosic, Karel (1967) *Dialéctica de lo concreto*. Ed. Grijalbo. México

Laurell, A.C. (1982) "Condiciones de trabajo y desgaste obrero", en *Tercera Reunión del Grupo de Trabajo de FLACSO sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en América Latina*. México.

Lesser y Panaia (1973) "Las estrategias militares frente al proceso de industrialización" en *Estudios sobre los orígenes del Peronismo. T 2. S XXI*. Buenos Aires. Argentina.

Leite Lopes J. (1978) *O vapor do Diabo* Ed. Paz e Terra. Río de Janeiro.

(1979) "Fabrica e vila operaria. Considerações sobre uma forma de servidão burguesa" en *Mudanza social no Nordeste* Ed. Paz e Terra. Río de Janeiro.

(1986): *A tecelagem dos conflitos de classe na "cidade das chaminés*

Tesis de Doctorado. Programa de Pos – graduación en Antropología Social. Museo Nacional, Río de Janeiro.

(1987): *Cultura e identidad operaria. Aspectos da cultura da classe trabalhadora*. UFRJ-PROED, Marco Zero. Río de Janeiro.

Lichtenberger, Y. (2000) *Competencias y calificación. Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*. Documento PIETTE CONICET, Noviembre.

Linhart, D. (1997) *La modernización en las empresas*. Asociación Trabajo y Sociedad. Bs. As.

Linhart, Robert (1979) *De cadenas y de hombres*. Ed. Siglo XXI. Madrid, España.

Lins Ribeiro, G. (1989) “Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica, un ensayo sobre la perspectiva antropológica”. En *Cuadernos de Antropología Social, Sección Antropología Social*, Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras-UBA, Vol. 2, Nº. 1, pp. 65-69.

(2006) *El capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*. Ed. Antropofagia. Buenos Aires, Argentina.

Lobato, M. Z. (2001) *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera de Berisso (1904-1970)*. Ed. Prometeo. Bs. As., Argentina.

Lukács, G. (2004) *Ontología del Ser Social: el trabajo*. Ed. Herramienta, Buenos Aires, Argentina.

Malizia, M. (2004) “El trabajo de cartoneo en San Miguel de Tucumán desde sus representaciones sociales”. En: VII *Congreso de Antropología Social*, Córdoba, Argentina.

Mansilla, D. (2008) *Hidrocarburos y política energética. De la importancia estratégica al valor económico. Desregulación y Privatización de los hidrocarburos en Argentina*, Buenos Aires, Ed. Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Bs. As., Argentina.

Manzano V. (2002) “Del ascenso social a la precarización. Un análisis sobre la producción de significados en torno al trabajo en el sector metalúrgico a fines de la década de 1990. En: *Cuadernos de Antropología Social número 15. FFyL UBA*. Buenos Aires.

Margheritis, A. (1999) *Ajuste y reforma en Argentina (1989-1995), La economía política de las privatizaciones*. Ed. Nuevohacer. Bs. As., Argentina.

Marques, Daniel (1997) “Crisis Ocupacional y programas para la generación de empleos: Algunos indicadores para en análisis de Comodoro Rivadavia”. En: Salvia, A. Y Panaia M. (comp.), *La Patagonia Privatizada*. Colección CEA – CBC, Bs. As.

Marques, Daniel (2010) “La constitución de una “gran familia”: Trabajadores e

identidades sociolaborales en las empresas extractivas estatales de la Patagonia Austral. En: *1 Workshop sobre Conflictividad y consentimiento en las relaciones laborales. Prácticas obreras y empresarias en la Argentina del siglo XX*. Córdoba, Argentina.

Martínez, O. (1997) *Japón ¿milagro o pesadilla?: una visión crítica del toyotismo*. Ediciones TEL. Bs. As.

Marx, K. (1947) *El Capital*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. (Primera edición tomo I 1867; tomo II 1885; tomo III 1894)

(2006) *Manuscritos Económicos-Filosóficos de 1844*. Ed. Colihue Clásica. Buenos Aires, Argentina. (Primera edición 1844)

(2008) *El manifiesto comunista*. Ed. Herramienta. Buenos Aires, Argentina.

(1975) *Contribución a la Crítica de la Economía Política*. Ed. Estudio. Buenos Aires, Argentina.

Marx y Engels (2005) *La Ideología Alemana*. Ed. Santiago Rueda. Buenos Aires, Argentina.

Matsushita H. (1987) *El movimiento obrero argentino entre 1930 y 1945*. Ed. Siglo XXI. México.

Menéndez, E. (1990) "Trabajo y significación subjetiva. Continuidad cultural, determinación económica y negatividad". En *Antropología médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones*. Ediciones de la Casa Chata. México.

Miliband, R. (1988) *El Estado en la sociedad capitalista*. Ed. Siglo XXI. México.

Miliband, R. (1977) *Marxism and Politics*, Merlin Press, London [versión en castellano: *Marxismo y política* (1978) Ed. Siglo XXI. México].

Montes Cató, J.S. (2005) "La configuración del poder en los espacios de trabajo: dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores" *Sociología del Trabajo* N° 54, España.

Moraes Morel R. (1989). *A Ferro e Fogo. Construção e crise da "família siderurgica: o caso de Volta Redonda (1941 - 1968)*. Tesis de Doctorado en Antropología y Sociología. Departamento de Sociología. Facultad de Filosofía Letras y Ciencias Humanas Universidad de San Pablo.

Mosconi, E. (1957) *La batalla del petróleo*. Ed. Problemas Nacionales. Buenos Aires.

Mournier, A. (2001) *The three logics of skills*. Acint working paper number 66. University of Sidney. Mimeo. Traducción al castellano: Dra. Ana Drolas.

Nash, June C. (1989) *From Tank Town to High Tech. The clash of community and industrial cycles*. State University of New York, USA.

Nash, J. (2008) *Comemos a las minas y las minas nos comen a nosotros. Dependencia y explotación en las minas de estaño en Bolivia*. Ed. Antropofagia. Buenos Aires, Argentina.

Naville, P. (1956) *Essai sur la qualification du travail*. Ed. Marcel Riviere, París.

Neiburg, F. (1988) *Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropológica de los obreros del cemento*. Tomo 1 y 2. Biblioteca Política Argentina. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

Novick, Marta, (1991) Nuevas Tecnologías de gestión y acción sindical. Métodos japoneses de producción y acción sindical. En *Revista estudios del trabajo* N° 1, ASET, Buenos Aires.

Novick, Marta.; Catalano, Ana María (1996) “Reconversión productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina”, en *Estudios del Trabajo* N° 11, ASET; Buenos Aires.

Orlansky, Dora (1997) Reforma del Estado, reestructuración laboral y reforma sindical. Argentina 1989-1995. En *Revista Estudios Sociológicos de El Colegio de México*. Volumen XV. México

Orlansky, Dora y Makón, Andrea, (2003) “De la sindicalización a la informalidad. Caso Repsol-YPF”. *6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Bs. As., 13-16 de agosto.

Osterman, P. (1988) *Los mercados internos de trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.

Oviedo, Guillermina (2005). “El cine: un medio para ser ypefeano. Estudio de caso de YPF en el marco de la Gobernación Militar de Comodoro Rivadavia, 1945-1955. En: *III Jornadas de Jóvenes Investigadores del Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA*.

Palermo, Hernán M. (2007a): “Todos se acuerdan de YPF estatal. Proceso de privatización de YPF y transformaciones laborales”. En: *Cuadernos del Instituto Nacional de Pensamiento Latinoamericano*, nro. 21. Buenos Aires, Argentina pp. 181-191

(2007b), “Privatización, modernización empresarial y nueva cultura del trabajo. Apuntes sobre el proceso privatizador en la explotación de hidrocarburos”, *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Uruguay.

(2008a): “Del estado empresario al experimento neoliberal: De la privatización de YPF a la organización de ‘ypefeanos’, en: *Realidad Económica* N° 239, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico pp. 71-85.

(2008b): “Aunque no lo veamos, el sol siempre está”. Re-discusión entorno a la problemática del Estado” en *Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, N° 17, Argentina. http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO17/Editorial_17_.pdf.,

Palermo, Hernán. M. y Soul J. (2009) “*Petróleo, acero y nación. Una aproximación antropológica a los procesos sociopolíticos de los colectivos de trabajo de YPF y SOMISA*”. En *Trabajadores. Las experiencias de la clase obrera en Argentina (1954-2005)*. Schneider, Alejandro comp. Ed. Herramienta, Argentina.

Palermo Hernán y Rivero Cynthia (2010) “Disputas de memorias ante la pérdida traumática del trabajo. Los procesos privatizadores en argentina”. En: *27 Reuniao Brasileira de Antropologia*. Universidade Federal do Pará-UFPA, Belém. Brasil. Agosto 2010.

Palermo, Hernán M.; Juliana Frassa; Busto Cristian; Cecilia Rossi y Diego A. Newman. “Organización y resistencia frente a las políticas privatistas. Rupturas y continuidades en las experiencias de la Unión de Trabajadores Desocupados de Mosconi y los trabajadores de ARS”. En: Figari Claudia; Lenguita, P. y Montes Cató, J., comp (en prensa)

Palomino, Mirta L. (1988) *Tradición y poder: la Sociedad Rural Argentina (1955-1983)*. Cisea, Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires.

Peirano, Mariza (2004) A favor de la etnografía. En: *La antropología brasileña contemporánea. Contribuciones para un diálogo latinoamericano*. Grimson; Lins Ribeiro y Semán (comp.). Ed. Prometeo. Buenos Aires, Argentina.

Peralta Ramos, M. (2007) *La economía política argentina. Poder y clases sociales (1930 – 2006)*. Fondo de Cultura Económica. México.

Perelman, Mariano. (2004) “Los cirujas en la ciudad de Buenos Aires. La construcción de sentidos de forma relacional: en torno al concepto de trabajo”. En: *VII Congreso de Antropología Social*, Córdoba, Argentina

Pérez Crespo, Guillermo. (2006). *Crisis del modelo sindical*. Crítica N° 34. Buenos Aires.

Petz, Ivanna (2002). *Políticas de educación bilingüe en una Formación Social de Fronteras*. Tesis de Licenciatura. Mimeo.

(2005) “Acerca de los sentidos políticos del movimiento social en el norte argentino: el caso de la Unión de Trabajadores Desocupados de General Mosconi”, en *Cuadernos de Antropología Social* N° 22, pp. 77–93. Bs. As.

Potash, R. (1985) *El ejército y la política en la argentina*. Ed. Hyspamérica. Buenos Aires.

Poulantzas, N. (1971) *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*. Ed. Siglo XXI. México.

Poulantzas, N. (1979): *Estado, poder y socialismo*. Ed. Siglo XXI. Madrid.

Presta S. (2006) “Formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica

transnacional". En: *Revista Theomai*, Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo N° 13. Buenos Aires.

Radovich, Juan Carlos (2001) *El proceso de privatización de Hidronor S.A.*. En: *Antropología y Grandes Proyectos en el MERCOSUR*. Ed. Minerva. Bs. As., Argentina.

Rivero, C. (2008) *Entre la Comunidad del acero y la Comunidad de María: un análisis antropológico sobre los avatares sociopolíticos de San Nicolás*. Editorial Antropofagia, Buenos Aires, Argentina.

Rose, Nikolas (2007). "¿La muerte de lo social? Re-figuración del territorio de gobierno". En: *Revista Argentina de Sociología*, año/vol. 5, N° 8, Buenos Aires, Argentina, pp. 111-150.

Rosendo, R. (1989) *Un caso de dominación y el sindicalismo Peronista*. Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.

Rosendo, Ricardo (1998), *Disciplinas y control social del trabajo en tiempos de la producción posfordista*. En: *Antropología Social y Política*. Neufeld, M. R.; Grimberg, M.; Tiscornia, S. Y Wallace, S. comp. Eudeba. Buenos Aires.

Rougier, Marcelo (2004) "Estado, empresas y créditos en la Argentina. Los orígenes del Banco Nacional de Desarrollo, 1967-1973" En *Revista Desarrollo Económico (IDES)*, N° 172, Vol. 43, Buenos Aires.

Rouquié, A. (1986) *Poder Militar y sociedad política en la Argentina*. Ed. Hyspamérica, Bs. As, Argentina.

Rouso Henry. (2002) "El estatuto del olvido". En *Academia Universal de las Culturas, ¿Por qué recordar?*. Granica, Barcelona.

Rozemblatt, P. (1999) *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*. PIETTE. Serie Seminarios Intensivos de Investigación. Documento de Trabajo N° 11.

Salvia, A y Panaia, M (Comps.) (1997) *La Patagonia privatizada* CEA/CBC/UBA. Buenos Aires.

Santella, A. y Andújar, A. (2007) *El Perón de la fábrica éramos nosotros. Las luchas metalúrgicas de Villa Constitución 1970/1976*. Ed. Desde el Subte. Buenos Aires.

Schiavi, Marcos (2008) *La resistencia antes de la Resistencia. La huelga metalúrgica y las luchas obreras de 1954*. Ed. El Colectivo. Argentina.

Schorr, Martin (2004) *Industria y Nación*. Edhasa. Buenos Aires, Argentina.

Schvarzer, Jorge (2000) *Implantación de un modelo económico. La experiencia Argentina entre 1975 y el 2000*. Ed. AZ, Bs. As., Argentina.

- Scott, J. (1983) "Patronazgo, o explotación" En: *Patronos y clientes en las sociedades mediterráneas*. Ed. Juncar Universidad. Barcelona, España.
- Scott, J. (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. Ed. Era. México.
- Sennet, Richard (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Colección Argumentos. Anagrama. Barcelona.
- Sidicaro, R. (2001) *La crisis del Estado y los actores políticos y socioeconómicos de la Argentina (1989-2001)* Libros del Rojas, UBA. Buenos Aires
- Soich, Darío. (2003) *Cuerpo y Proceso de Trabajo: El caso de una corporación automotriz transnacional*. Tesis de Licenciatura en Antropología. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Soul, J. (2002) *Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex – SOMISA, actual Siderar*. Tesis de Licenciatura en Antropología. Escuela de Antropología. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario.
- Soul, J. (2007) "Sistema de Fábrica con villa obrera y comunidad de fábrica. Reflexiones acerca del caso SOMISA (1960 – 1989)" en *Actas XIº Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia* (CD). Tucumán, Argentina.
- Soul, J. (2010) *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex SOMISA*. Tesis de Doctorado en Antropología. Escuela de Antropología. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario.
- Soul, J; Palermo H (2008) "La comunidad del petróleo y la comunidad del acero. Una aproximación antropológica a las relaciones sociales de dominación. Los casos de YPF y SOMISA". *IX Congreso Argentino de Antropología Social*. Posadas. UNAM.
- Soul, Julia y Palermo, Hernan. M. (2008): "Incertidumbre y Consenso. Las prácticas de construcción de hegemonía en el proceso privatizador de YPF y SOMISA". En: *Revista de la Escuela de Antropología* Volumen XIV. Ed. Universidad Nacional de Rosario Facultad de Humanidades y Artes, Escuela de Antropología pp. 227-239.
- Soul, Julia. (2010) *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex – SOMISA*. Tesis Doctoral. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario. Mimeo.
- Svampa, M. y Pereyra S. (2003) *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Ed. Biblos. Bs. As, Argentina.
- Savio M.(1973) *Obras Completas*. Ed. SOMISA. Buenos Aires. Argentina.
- Tanguy, L., (1994) "Rationalisation pédagogique et légitimité politique", en Ropé. F. et
- Tanguy, L. (2003) "De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los

trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”, en De la Garza Toledo y Neffa (Comps): *El futuro del trabajo- el trabajo del futuro*. CLACSO, Buenos Aires.

Taussig, M. (1993) *El Diablo y el fetichismo de la mercancía en Sudamérica*. Nueva Visión. México.

Thompson, E. P. (1984) *Tradición, revuelta y conciencia de clases*. Crítica. Madrid.

Thompson, E. P. (1989) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Crítica, Barcelona. 2 tomos.

Thompson, Dorothy. (2002) *Thompson. Obra esencial*. Crítica. Barcelona.

Touraine, A. (1963). “La organización profesional de la empresa”, En: *Tratado de Sociología del Trabajo*. Tomo I. Fondo de cultura económica, México, 2 tomos.

Muñiz Terra, Leticia Magali. (2007) *Caminos truncados. Un estudio de las consecuencias de la privatización de YPF en las trayectorias laborales de los ex trabajadores petroleros*. Tesis de maestría. Buenos Aires. Mimeo.

Muñiz Terra, Leticia Magali (2010) *Rupturas y continuidades en las trayectorias laborales de ex trabajadores petroleros. Un estudio a partir de la privatización de la refinería YPF La Plata*. Tesis de doctorado. Buenos Aires. Mimeo.

Testa, J.; Figari, C. (comp.) (2005) *Cambios tecnológicos y transformaciones de los perfiles de los técnicos químicos*. Ceil-Piette- CONICET. *Serie Informes de investigación* N°14 , Vol. 3.

Thwaites Rey, M (2001) *Ajuste estructural y privatizaciones en la Argentina de los '90. (O como achicar el Estado no es agrandar la Nación)*. Tesis Doctoral. Facultad de Derecho, UBA. Mimeo.

Thwaites Rey, M. (2005) “Estados nacionales y acumulación global”. En: *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*. Thwaites Rey, Mabel comp. Ed. Prometeo.

Vilas C. (1994) Reestructuración capitalista, reforma del Estado y clase obrera en América Latina en *Cuadernos del Sur* N° 18. Ed. Tierra del Fuego, Buenos Aires.

Vogelmann, V. (2010). “Experiencias de la acción sindical en el gremio de la carne de Rosario durante la década del ‘90” En: *Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo* N° 22. http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO22/contenido_22.htm

Von Storch, María Victoria (2002) “El impacto social de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia. En *Estudios de Trabajo Número 24*, ed. ASET, Julio/Diciembre.

Wallace, Santiago. (1998) “Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo”. En: *Antropología Social y Política*. Neufeld, M. R.; Grimberg, M.; Tiscornia, S. Y Wallace, S. comp. Eudeba. Buenos Aires.

Williams, R. (1988) *Marxismo y literatura*. Oxford University Press.

Wolf, E. (1993) *Europa y la gente sin historia*. Fondo de Cultura Económica. México.
(Primera edición en inglés, The regents of the University of California, Berkeley, 1982).

Woodward, J. (1958) *Management and technology*. Londres HMSO

que fueron despedidos en el proceso de racionalización, a corto o mediano plazo eran recontratados bajo diferentes formas precarizadas de contratación.

Es difícil saber con exactitud la cantidad de trabajadores recontratados luego de la racionalización, debido a que no hemos encontrado datos oficiales referentes a esta política empresarial. Sin embargo, a partir del trabajo de campo realizado en los distintos territorios podemos afirmar, que al menos en el corto plazo, la re-contratación de trabajadores despedidos fue una política recurrente. Por ejemplo en Campamento Vespucio, Salta, y en Comodoro Rivadavia, Chubut, hemos podido entrevistar a ex trabajadores que fueron despedidos y al poco tiempo re-contratados bajo el régimen de trabajador autónomo¹¹⁵.

Pregunta: "¿Como viviste el despido?"

Respuesta: "Y... fueron momentos duros para mí y muchos compañeros. Aunque a mí mucho no me duró el despido por que enseguida me tomaron de nuevo... al tiempito me preguntaron si quería seguir laburando como autónomo. Y así laburé un tiempo largo hasta que me fui. (Ex trabajador de YPF. Realizaba tareas como técnico. Campamento Vespucio. 2009)

Estas experiencias se multiplican en todo el país, particularmente con aquellos trabajadores que tenían un saber técnico complejo, difícilmente reemplazables en el corto plazo. Si bien, a partir de la configuración del nuevo orden, desde lo discursivo la experiencia era vista como un des-valor, como signo negativo de envejecimiento, como una reminiscencia de la vieja etapa estatal, para ciertos puestos de trabajo la experiencia se constituye en un elemento nodal. Es por ello, que algunos puestos de trabajo que no eran fácilmente reemplazables debían seguir realizándose por "los viejos" trabajadores "pefeanos".

Sin embargo, y a pesar de la dificultad del reemplazo, el trabajador ya había cruzado el umbral de una situación de precarización. El régimen como trabajador autónomo no significaba desde la experiencia de los trabajadores una situación de mejora sino todo lo

¹¹⁵ El trabajador autónomo individual es la persona que realiza de forma directa la actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo.

contrario, una pérdida de los beneficios sociales que históricamente YPF les otorgaba a sus agentes. No obstante, la situación contractual de los trabajadores aún podía devenir en una informalización de la relación laboral. No sólo era posible que la empresa en proceso de privatización los re-contratara como trabajador autónomo, sino también, como veremos en el siguiente relato, bajo una relación laboral completamente ilegal:

Pregunta: "*¿Y como fue ese momento, el último día de trabajo?*" [Hablando de los despedidos]

Respuesta: "*Ya estábamos mentalizados que dejábamos el trabajo. Fue muy triste, cerrar la puerta, ... Aunque yo después... seguí trabajando*"

Pregunta: "*¿Como?*"

Respuesta: "*Yo trabaje un par de meses contratada... me pagaban el sueldo de acuerdo al trabajo que yo realizaba... Me decían 'vos mira, te damos este plano para que nos hagas, ¿cuanto nos cobras?'. Me preguntaban cuanto les cobraba. Yo decía que se yo 500 pesos, ponele*"

Pregunta: "*¿Que era como monotributista?*"

Respuesta: "*No, no, de palabra, todo en negro. Así fue mucho tiempo hasta que cerró el área, y cuando cerró se fueron todos*". (Ex trabajadora de YPF área de planos de YPF.

Su trabajo era dibujar los planos de la exploración y explotación del campo.

Campamento Vespucio. 2009.)

Para sorpresa del investigador, el relato desnudaba en el momento de la entrevista la desidia de las nuevas políticas empresarias sobre aquellos trabajadores que ya habían sido despedidos. La trabajadora entrevistada había dibujado durante más de diez años los planos de exploración y explotación del terreno para YPF estatal, conteniendo una capacidad, habilidad adquirida en años de experiencia. Un saber calificado y con amplia experiencia en aquella función, claramente no era un puesto fácilmente reemplazable. Este uso de la fuerza de trabajo hasta que se consiguiera un reemplazo o hasta que se cerrara el área, expreso de forma inédita para los trabajadores de YPF una concepción descartable de los trabajadores. Es decir, se despiden los trabajadores a partir del proceso de racionalización, se recontratan, se usan y luego se vuelven a desechar. El nuevo orden de la empresa privatizada afirmaba la cara más cruda de la precarización e informalización del trabajo. Este proceso adquiere múltiples ropajes impensados para aquellos trabajadores socializados bajo las relaciones sociales de la *comunidad de*

fábrica.

Asimismo, encontramos en nuestra investigación otras formas de re-contratación de trabajadores despedidos de YPF. La siguiente trayectoria de un ex trabajador de la Flota Naval, ciudad de La Plata, grafica otro de los formatos que adquirió la recontractación de trabajadores "ypfeanos":

"Y después que a mi me indemniza YPF, o sea que me fui con el retiro voluntario, digamos voluntario obligatorio, vamos a decir, no había alternativa ninguna. Me recontratan de vuelta".

Pregunta: *"¿Te volvieron a llamar?"*

Respuesta: *"Si, si"*

Pregunta: *"En el '91 te despiden y ¿cuando te llaman de nuevo?"*

Respuesta: *"Estuve un tiempo sin trabajar. Me contrataron cierto tiempo hasta que se terminó de disolver YPF. ¿En base a qué? A que creo que yo hacía bien las cosas. Capaz que tenía buena referencia."*

Pregunta: *"Pero no entiendo, ¿como te contrataron?"*

Respuesta: *"Me contrata YPF, pero con contratos de tres meses, eran contratos por tres meses o cuatro meses creo"*

Pregunta: *"Ah!, con contratos"*

Respuesta: *"Si, si... contratos por periodos de tiempo. Después no me lo renovaron más por que ya no había necesidad por que empezaron a repartir los barcos"*

Pregunta: *"O sea que te contrata YPF a partir de contratos de tres meses"*

Respuesta: *"Si, si YPF, YPF. Y bueno trabajo contratado y después si, me quede sin un trabajo"*. (Ex trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

Suponiendo que el trabajador de la Flota Naval haya sido recontratado efectivamente por tiempos determinados -ya que cabe la duda que también haya sido una cuestión solo de palabra- esta modalidad de contratos temporarios eran habilitados por la legislación laboral de los años '90.

Sin embargo la trayectoria laboral del trabajador de la Flota Naval de YPF no culmina con la renovación de los contratos mensuales, sino que entra en escena el sindicato.

Como ya hemos detallado, el sindicato SUPE compra en 1993 parte de la Flota Naval de YPF del puerto de la ciudad de la Plata, Provincia de Buenos Aires. De esta forma se crea la empresa Naviera Sur, la cual vende sus servicios a la actual Repsol YPF. A partir de su constitución, Naviera Sur recontrató ex trabajadores que fueron despedidos de YPF. Quizás por que los saberes de los trabajadores de flota naval no eran reemplazables o con la convicción cierta de "salvar" por lo menos algunos puestos de trabajo de los "ypfeanos", o ambas cosas, Naviera Sur recontrata gran parte de los trabajadores de la ex Flota Naval de YPF. Este último trabajador es recontratado en Naviera Sur:

"Después que terminé en YPF, terminé navegando en Naviera Sur. Terminé navegando, hasta que me jubilé, en Naviera Sur"

Pregunta: *"¿Qué es Naviera Sur?"*

Respuesta: *"Naviera Sur es...quedó...o sea, el sindicato se quedó con un paquete de barcos, viste...El sindicato, el SUPE, se queda con un emprendimiento obrero. Se quedó con un paquete de barcos. Y ahí esos barcos sirvió para que un montón de gente no se quedara en la lona."*

Pregunta: *"¿Eran trabajadores de YPF?"*

Respuesta: *"Si, casi todos, la mayoría. Casi todos eran ex trabajadores de YPF flota. Y bueno, este mira. El SUPE se quedó con los barcos y absorbió la cantidad de gente que pudo absorber para hacer funcionar esos barcos. Por que también muchos se fueron y pusieron almacenes kioscos, se compraron remises con la plata de la indemnización ¿viste? Algunos se pudieron ubicar, los que quisieron seguir navegando los absorbió el SUPE. Eso fue un poco la cosa".* (Ex trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

La trayectoria de trabajo del entrevistado culmina con la jubilación en la empresa Naviera Sur del SUPE. Ciertamente el emprendimiento naval creado por SUPE posibilitó la continuidad laboral de gran parte de los trabajadores de flota de YPF. Aunque cabe aclarar que comparativamente desde la experiencia del trabajador la situación laboral no sería la misma. Y en este sentido se afirma otra modalidad de trabajo precario a partir de la "modernización" de la empresa. La precarización e informalidad instaurada cristalizó un desmejoramiento considerable de la situación de los trabajadores en todos los órdenes. En esta línea de análisis, la jubilación se presenta

como parte de esta transformación. Jubilarse en YPF estatal o Naviera Sur representa una notable diferencia desde la perspectiva de los trabajadores:

“Respecto a la jubilación, no es lo mismo jubilarse en YPF que en Naviera Sur. Se cobra la mitad de jubilación de la que cobraría habiéndome jubilado en YPF. Antes cuando vos entrabas a laburar en YPF, te jubilabas en YPF, eso ya lo sabías. A parte...los que se jubilaron todos en YPF, que trabajaron 25- 30 años, que navegaron ganan muy bien hoy, no tienen mayores problemas. Yo por jubilarme en Naviera Sur cobro comparativamente mucho menos.” (Ex-trabajador de Flota Naval de YPF y luego de Naviera Sur. Ciudad de La Plata. 2006).

El proceso de modernización empresaria de YPF consolidó distintas formas contractuales frágiles para la continuidad laboral, allanando el camino para una profunda precarización e informalización del trabajo. El trabajador comienza a ser utilizado como elemento descartable, contrariamente a lo sucedía en el orden de la *comunidad de fábrica*, en donde las políticas empresarias propiciaban la inmovilización del trabajo y una continuidad laboral concreta hasta los días en que el trabajador debía jubilarse.

La pregunta que nos suscita estas situaciones, es ¿por qué se re-contrataba personal que había sido despedido?. Una respuesta posible podría ser que la rapidez que revistió la racionalización de personal no podía ser acompañado por un reemplazo igualmente rápido de los saberes que algunos trabajadores portaban. Habiéndose efectuado la desvinculación del personal, la empresa privatizada hizo uso del saber que portaba el trabajador hasta completar el reemplazo o mismo el cierre del área.

Este proceso, en menor medida, también alcanzó a trabajadores altamente calificados, los cuales también sufrieron la racionalización y la recontractación por parte de la privatizada YPF.

Cuando la externalización alcanza a los más calificados

Aunque el proceso de externalización de la fuerza de trabajo alcanzó mayoritariamente a los trabajadores operarios, también esta política fue utilizada para algunos trabajadores profesionales con responsabilidad de mando (Figari, Palermo, 2008). Para los casos de trabajadores profesionales que tuvieran responsabilidad de mando la política de externalización dinamizó un doble mecanismo: por un lado, la empresa se re-apropia del saber productivo especializado al mismo tiempo que se fragilizan las condiciones de contratación, y por otro lado, se consolida la ruptura de la carrera profesional del trabajador que tenía responsabilidad de mando en la empresa. Es decir, aunque desde el discurso modernizador de la privatizada YPF todo aquello que contenga rasgos de la etapa estatal cae automáticamente en el desprestigio, el saber desarrollado durante años de experiencia se constituye en un "capital" que la empresa puede re-utilizar. Pero esta reutilización se realiza bajo la forma de contratación precaria y fragilizada la cual excluye al trabajador profesional de la disputa por el mando.

Caben destacar también las implicaciones fundamentales imperantes en las subjetividades configuradas en estos casos, especialmente en comparación con el orden pasado el cual garantizaba un desarrollo profesional, acceso al mando, y condiciones de estabilidad en el empleo. La actual situación de precarización interpela a la propia naturaleza y alcance de la re-profesionalización de los mandos en las empresas privatizadas, ya que cobra expresión una suerte de uso de saber técnico-profesional sobre la base de un discurso modernizador de des-valor de la experiencia proveniente de la etapa estatal. El discurso empresario, que se consolidó durante los primeros años de los '90 y que continúa hasta la actualidad, "repele" todo aquello que pueda estar demasiado contagiado por la manera en que las cosas se han hecho siempre en YPF.

El trabajo de campo llevado a cabo en la ciudad de Comodoro Rivadavia en la Provincia de Chubut, dejó entrever el proceso de externalización de trabajadores profesionales. Particularmente hemos analizado las trayectorias de algunos geólogos que fueron desvinculados de la empresa a comienzos de 1990 y re-contratados bajo el régimen de autónomos:

"Estuve en varias jefaturas durante la etapa estatal, hasta llegar a la jefatura de área [la jefatura de área abarca varios yacimientos que a su vez incluyen la dirección de distintos pozos de extracción]. En el '92 hubo una fuerte reestructuración y me retiré con dignidad...estuve dos años viajando...en el '94 me llamaron de nuevo, pero como contratado. Me fui en el '92 y volví en el '94. Yo hago recuperación secundaria y necesitan gente con experiencia para este trabajo...me necesitan, nadie sabe hacer lo que yo hago" (Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

El fragmento de entrevista realizado a un geólogo expresa en gran medida la política corporativa puesta en funcionamiento en la década de los '90. Se despiden para luego recontratar bajo un formato precarizado. El geólogo entrevistado realiza una tarea compleja muy especializada denominada recuperación secundaria. La recuperación primaria está relacionada con la extracción de los pozos de petróleo de las capas nuevas, siendo la primera fase de la extracción. Luego de este proceso, se aplica la recuperación secundaria, extrayendo de los pozos los restos del petróleo que quedaron luego de la recuperación primaria.

De esta manera se deja al descubierto en qué medida esos saberes de los cuales son portadores algunos trabajadores, siguen siendo utilizados por la empresa pero bajo una situación laboral fragilizada.

Asimismo se logra correr del escenario de disputa del mando a los "viejos" profesionales de la etapa estatal impulsando, como veremos más adelante, la formación de nuevos jóvenes profesionales acorde a los intereses del nuevo orden:

Pregunta: "¿Hay más profesionales en tu situación de contratado?"

Respuesta: "Casi todos los que se fueron volvieron por que necesitaban gente con experiencia. Cuando nos fuimos nos decían que no servíamos, ahora nos necesitan"... Yo pienso que toman gente joven por que si se van y venden todo las indemnizaciones les costarían menos, que aquellos que están hace mucho tiempo. La experiencia se contrata a través de intermediarios". [Haciendo referencia a su situación de contratado por Repsol]. "Por eso es que tienen que buscar gente de antes". (Geólogo tercerizado por Repsol YPF, Comodoro Rivadavia. 2007).

Las estrategias de externalización alcanzan a trabajadores idóneos, técnicos y profesionales. “Ya sea vía la externalización de la función de mantenimiento - y de técnicos con una trayectoria extensa en la empresa-, o bien del saber experto de geólogos con vasta experiencia en áreas de explotación petrolera, las implicancias se expresan en términos de vaciamiento del know how acumulado” (Figari, Palermo, 2008), y a la vez como re-apropiación sobre la base de condiciones de precarización e informalización del trabajo. El fragmento “*La experiencia se contrata a través de intermediarios*” nos otorga una imagen potente de esta política de externalización de la fuerza de trabajo.

El vaciamiento del savoir faire acumulado a través de los retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas se constituyó en una tendencia prevaleciente en la empresa petrolera, pero que a la vez constituye un claro ejemplo de la Argentina privatizada. Sin embargo, esa tendencia pronto impuso severos límites para la propia empresa. El tensionamiento queda al descubierto entre la expertez acumulada por trabajadores desarrollados en la etapa estatal y la necesidad de las *prácticas corporativas empresarias* de configurar un orden donde los trabajadores con responsabilidad de mando sean afines a las nuevas competencias corporativas que desde principios de 1990 fueron ganando terreno. Es decir, la elección se encuentra entre mantener los saberes expertos de los “viejos” trabajadores “ypefeños” con amplia experiencia en su especificidad y la renovación de las líneas de mando por los denominados jóvenes profesionales.

La política corporativa de externalización de la fuerza de trabajo en todos los niveles laborales da cuenta de una estrategia que no solo reduce costos, fractura al colectivo de trabajo o evade cargas sociales y tributarias, sino como veremos, moviliza un mecanismo de selectividad sobre la base de la tercerización.

La tercerización como mecanismo de selectividad

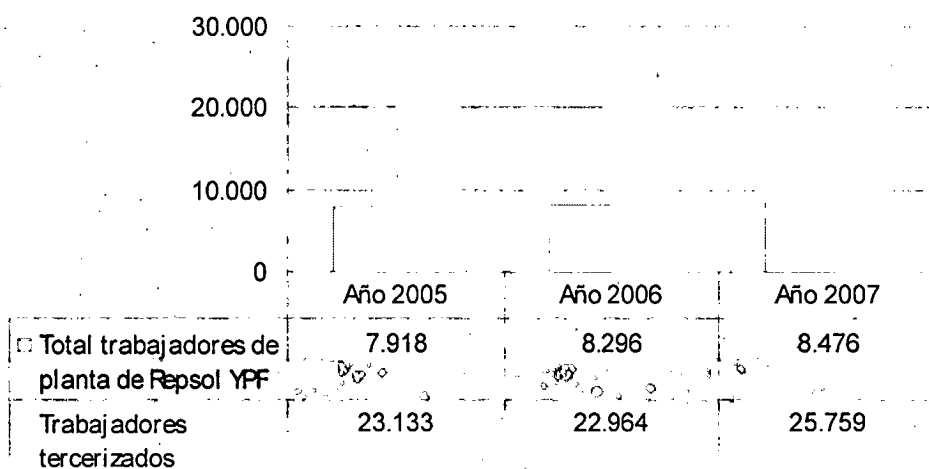
Durante la década de los '90, se multiplicaron las empresas contratistas, proveedoras de distintos servicios. Por ejemplo, a partir de entrevistas podemos contabilizar en la Refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires unos 20 emprendimientos y en Comodoro Rivadavia unos 18 todos de ex trabajadores de YPF estatal. Sin embargo,

cabe aclarar que no solo la externalización del trabajo se concreta vía emprendimientos conformados con ex trabajadores de YPF, sino que también venden servicios a distintas empresas privadas.

Sobre el análisis de las memorias y los balances de Repsol YPF podemos dar cuenta del incremento de la externalización como estrategia empresarial en Argentina. En el siguiente cuadro se expresa la composición del personal total de Repsol YPF y tercerizado en el periodo 2005-07:

Cuadro VIII:

Evolución del personal total de Repsol-YPF y personal tercerizado. Período 2005-2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos del sitio web de Repsol-YPF 2010

Estos datos exponen de forma clara el aumento en la externalización de la fuerza de trabajo y cómo esta política se sitúa como un núcleo duro y estratégico de la morfología del trabajo.

A partir de nuestra investigación hemos identificado la conformación de un itinerario profesional que se edifica sobre la base de la estrategia de tercerización (Figari,

Palermo, 2011). Este itinerario, establece un recorrido potencial para los trabajadores contratados que puede conducir al final de su recorrido al ingreso de la empresa central:

“Generalmente YPF toma vía contratista. Vos pensa que muchos operarios, ...llevaban, para entrar a Petal, ocho años en otra empresa contratista. Entonces quiere decir que el jefe de planta los vio ocho años en Mediacaña que es otra empresa que hace cañería y soldadura y bueno si el tipo va bien ahí pasa a Petal. Después es seguro que entra ese tipo a Repsol. Ese tipo esta pedido por alguien. Como la formalidad es que pase por Petal seis meses y después a Repsol YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006).

“Las tercerizadas muchas veces funcionan como una preselección de los futuros trabajadores de YPF. Los trabajadores que son tomados en empresas tercerizadas, entran con la esperanza de algún día entrar a YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006).

Como dan cuenta los relatos, se conforma a partir de la tercerización de empresas un potencial itinerario que atraviesa distintos emprendimientos, los cuales los trabajadores van cruzando hasta acceder a la empresa central. Acceder a la empresa central significa mejorar su situación laboral exponencialmente, con lo cual todo trabajador de una empresa tercerizada aspira a pertenecer a Repsol YPF:

“La forma de reclutamiento de YPF en la actualidad es vía empresa tercerizada. Las tercerizadas muchas veces funcionan como una preselección de los futuros trabajadores de YPF. Los trabajadores que son tomados en empresas tercerizadas, entran con la esperanza de algún día entrar a YPF”. (Ex trabajador de empresa tercerizada. 2006)

Podemos diferenciar empresas de primera, segunda o tercera línea en relación con las posibilidades que le otorga a un trabajador de pertenecer a Repsol YPF. El trabajador tercerizado debe ir atravesando estas empresas, en una especie de itinerario no normativizado, hasta llegar a la empresa contratista con mayores posibilidades de acceder a la planta de Repsol YPF. Un itinerario potencial que habilita la entrada a poder “ser pedido” por alguna jefatura de Repsol se expresa en el siguiente cuadro:

Cuadro IX:

Mediacaña → Petal → Repsol YPF

Mediacaña es un emprendimiento productivo de ex trabajadores de YPF con aproximadamente unos 450 trabajadores desempeñando funciones. Su mayor "cliente" es Repsol YPF en la Refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires. Los servicios que le otorgo a la empresa española Repsol es mantenimiento en general. Petal también es un emprendimiento conformado por ex agentes de YPF y su principal "cliente", también es Repsol YPF. Este último emprendimiento realiza funciones de muestreos, control de calidad y mantenimiento en la Refinería de La Plata.

~~Este itinerario no encuentra ninguna normatividad en ningún convenio colectivo,~~
constituyéndose cotidianamente en una práctica de hecho:

"Y ese tipo en seis meses esta pasando a YPF. O sea YPF se evita...Petal funciona como una agencia de trabajo. Es una formalidad en realidad, por que la persona te la selecciona YPF. Venga a Petal, esa persona la quiero en YPF. Quiero que entre. Petal lo toma, '¿En que planta?' en esta, tuc la ponen. A los seis meses te llaman y te dicen: 'tal persona va a renunciar a Petal, por que la efectivizamos'".

Pregunta: "¿De forma directa no se contrata?"

Respuesta: "Directo hace mucho que no se trae gente".

Pregunta: "¿No piden?"

~~Este itinerario no encuentra ninguna normatividad en ningún convenio colectivo,~~
Respuesta: "Si, pero tienen que ser profesionales. Generalmente YPF toma vía contratista. Vos pensa que muchos operarios nuestros, eh...llevaban, para entrar a Petal, ocho años en otra empresa contratista. Entonces quiere decir que el jefe de planta los vio ocho años en Mediacaña que es otra empresa que hace cañería y soldadura y bueno si el tipo va bien ahí pasa a Petal. Después es seguro que entra ese

tipo. Ese tipo está pedido por alguien. Como la formalidad es que pase por Petal seis meses y después a YPF” (Trabajador tercerizado del emprendimiento Petal. 2006)

Los trabajadores de la Refinería La Plata saben cuales son las empresas tercerizadas que otorgan mayores posibilidades para acceder a trabajar en Repsol YPF. Como parte de aquellos saberes que se aprenden solo en el desempeño de la misma función, se sabe que Petal, Mediacaña, y otras más, forman parte de las empresas que habilitan a un potencial trabajo en la empresa española Repsol. Algunas empresas, más que otras, acercan al trabajador a ese anhelo de acceder a mejores condiciones laborales. Petal es una de las empresas que otorga más posibilidades de ser “pedido” por un supervisor de Repsol YPF.

Un ex trabajador de YPF nos explica el motivo por el cual su hijo debe entrar a trabajar al emprendimiento Petal:

“Estuve averiguando, lleve los papeles de mi hijo, ya entro a Petal! Ahora recién fui, por qué hablé con el gremio también...y es muy posible que entre a ser propio [haciendo referencia a ser trabajador de Repsol YPF]”. (Ex trabajador de YPF).

Como podemos analizar en los relatos anteriores, las contratistas juegan un rol de pre-selectoras de la fuerza de trabajo para la empresa central, en nuestro caso Repsol YPF. El acceso en algunas de ellas, otorga una posible vía de entrada a un trabajo con mejores condiciones, mejor remunerado, etc. Este movimiento de trabajadores entre empresas hasta llegar a Repsol, se lleva a cabo, algunas veces, con el consentimiento del sindicato SUPEh, en donde como podemos observar en el relato anterior, juego un rol central en la negociación de los traspasos.

Cabe remarcar que los trabajadores con mayores posibilidades de atravesar un itinerario de una empresa tercerizada a Repsol YPF, son aquellos con saberes técnicos calificados, con experiencia para su desarrollo. Por ejemplo, un operador de campo de una empresa contratista especializado en un puesto como compresorista o especialista en metalúrgica y montaje, aporta saberes que se constituyen y desarrollan a partir de la experiencia concretada en años de trabajo. Estos trabajadores son los que en general tienen la posibilidad de “saltar” de una contratista a Repsol YPF.

Esta selectividad que aporta el movimiento de trabajadores, entre empresas tercerizadas, expresa, en gran medida, un retrato fiel de la configuración del actual espacio de trabajo en la post privatización. Este retrato, analizado en este apartado de la Tesis, nos permite afirmar que, en Repsol YPF, se asientan dos mercados internos de trabajo paralelos: el que denominamos “estabilizado”, con una mejor situación laboral y mejores condiciones de trabajo en líneas generales, conformado por trabajadores de Repsol YPF; y el tercerizado, determinado por una mayor precariedad e informalidad laboral, y fundamentalmente con una fragilidad en la continuidad del trabajo determinada por Repsol YPF. Ambos mercados internos se encuentran funcionalmente articulados, constituyéndose como parte de una estrategia empresaria, con variadas consecuencias en el colectivo de trabajo.

Este proceso dinamiza una de las consecuencias, también estructurales, de las actuales formas de organización del trabajo: esto es que en el mismo “suelo de fábrica” se encuentran trabajadores de distintas empresas, con pertenencias a distintos gremios (por ejemplo el SUPeH o la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina), con convenios y remuneraciones diferentes y condiciones de trabajo totalmente asimétricas o en el peor de los casos mismos oficios en el mismo lugar y condiciones diferenciadas.

La des-centralización de la fuerza de trabajo se convierte, en “la” estrategia central del actual management empresarial, dando vitalidad al nuevo orden. Esta estrategia aporta una serie de posibilidades a Repsol YPF articuladas a partir de la existencia de dos mercados internos de trabajo, posibilitando la reducción de costos a la empresa central producto de una fuerza de trabajo “barata”; a la vez que se conserva una fuerza de trabajo factible de ser despedida rápidamente, estrategia que se utiliza en momentos de baja rentabilidad y/o crisis; al mismo tiempo, se profundiza la fragmentación del colectivo de trabajo; y por último, se imprime un mecanismo de selectividad que se juega entre las diferentes empresas contratistas. De este modo, se estructura un mercado de trabajo paralelo que define una trayectoria laboral potencial, articulada con un potencial recorrido profesional a la empresa central.

La falacia del emprendedorismo

La situación de algunos de los trabajadores externalizados se complejiza en relación a la empresa en la que se encuentre. Por ejemplo, en la refinería La Plata de la Provincia de Buenos Aires se encuentran aproximadamente 20 emprendimientos que brindan servicios a Repsol YPF. En general, los trabajadores tercerizados se hallan en una situación precaria en comparación con aquellos que pertenecen a la planta de Repsol YPF como hemos analizado en los convenios colectivos. Esto se relaciona con la capacidad de negociación de las condiciones laborales que tienen las empresas contratadas en el momento de la licitación.

Como hemos subrayado, al momento de conformarse los emprendimientos durante la década de los '90 se les otorgaron un contrato de un año y luego entraban en un proceso de licitación. En este proceso de licitación competían con empresas históricas del rubro más competitivas y mejor equipadas, perdiendo en la mayoría de las veces los contratos otorgados. A partir de este proceso el sindicato comenzó a intervenir intentado sostener y dar continuidad al trabajo de los emprendimientos, que en gran parte fueron asesorados por el mismo sindicato. Después del año 2003 y a partir de las negociaciones del sindicato con Repsol YPF los contratos se extendieron a dos años con opción segura de un año más renovación.

Sin embargo, y a pesar de las negociaciones llevadas a cabo por el sindicato los momentos de licitación se establecen como un período crítico para los emprendimientos, debido a la posibilidad cierta de perder el contrato de trabajo. El momento de la licitación Repsol YPF lo utiliza para disciplinar a los emprendimientos, presionando para que reduzcan los costos del servicio contratado. Frente a este panorama el sindicato juega un rol de mediador entre la empresa Repsol-YPF y los emprendimientos. Esta mediación se materializa en el control del sindicato sobre los emprendimientos, conteniendo las reivindicaciones de aumento de salarios en pos de una mejor cotización de los emprendimientos y en detrimento de las condiciones salariales de los trabajadores tercerizados. En este sentido, la posible pérdida en una licitación acciona un férreo control sobre los emprendimientos, traduciéndose en la experiencia de los trabajadores en una mayor precarización e informalización laboral.

Este rol del sindicato se expresa con claridad en una entrevista que hemos realizado a la conducción del SUPeH filial La Plata:

“Yo a Toxal le pongo el sueldo de la gente de Mediacaña, a Toxal le sacan el contrato. Capaz que no entra Toxal, entra Mediacaña. ¿Me entendes?, entonces que estoy haciendo, dejando a 20 tipos sin laburo. Entonces tengo que arreglar con la gente y decir... Hablar con los cabezas de empresa y la gente abajo, y decirles: ‘muchachos... si nosotros le damos el aumento que ustedes quieren de 500 pesos, la empresa no puede cotizar, se quedan sin laburo.’ ‘¿Que quieren hacer?, si se plantan en 500 saben que van a la quiebra’ les digo. Entonces van a tener que agarrar cincuenta no queda otra, al tipo no le queda otra”. (Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Beriso, La Plata. 2009)

Este fragmento significativo nos otorga elementos para componer la complejidad en el espacio de trabajo que produce la política empresaria de des-centralizar / centralizar. En primer lugar, se expresa el rol del sindicato como mediador entre los emprendimientos y la empresa Repsol. Pero al mismo tiempo ese rol se convierte en una política de disciplinamiento de aquellos emprendimientos que licitan sus servicios y en consecuencia en un instrumento de institucionalización de las distintas precariedades dentro de un mismo espacio de trabajo. El sindicato SUPE convalida, intentando dar continuidad a los emprendimiento, los procesos constituidos desde las *prácticas corporativas empresarias*.

Por otro lado, en este fragmento de entrevista pone en evidencia la capacidad diferencial de dos empresas, que ofrecen el mismo servicio, al momento de negociar condiciones de trabajo con Repsol YPF. Esta capacidad diferencial se extiende a todos los emprendimientos. La pregunta que no hacemos es ¿que constituye esa diferencia? o ¿por qué Mediacaña puede negociar mejores salarios que Toxal? o ¿que define esta correlación de fuerza en la negociación?. Posiblemente como vemos en el fragmento de la entrevista la respuesta pueda ser el personal que componga cada empresa, siendo que Mediacaña tiene un poco más de 430 trabajadores contra 20 de Toxal. Sin embargo, esta no es la única diferencia que otorga mejores posibilidades de negociación. Otro elemento es el trabajo que presta el emprendimiento, o sea la especialidad. Aquellos

trabajos con saberes técnicos y complejos de sustituir están mejor posicionados para negociar. También otro condicionante es la infraestructura que posee el emprendimiento. Sin embargo, lo que se vuelve medular al momento de la licitación es si el emprendimiento es "ypf dependiente" o no. Es decir, si solo le presta servicios a YPF Repsol o si también posee contratos de trabajo en otras empresas. Aquellos emprendimientos que solo son "ypf dependientes", según la conducción del sindicato SUPeH de Ensenada, en el momento de las licitaciones deben aceptar los criterios que Repsol impone sin posibilidad de negociación. Esta imposibilidad se funda en el hecho que la pérdida del contrato con Repsol equivaldría al cierre del emprendimiento con las consecuencias concretas para sus trabajadores.

Entonces, mientras más chico sea el emprendimiento en relación a personal e infraestructura y sea "ypf dependiente", menos posibilidades tendrá de negociar condiciones de trabajo.

En este contexto, la licitación se constituye como un punto temporal crítico para los emprendimientos y sus trabajadores, siendo una de las preocupaciones centrales del sindicato la continuidad de los emprendimientos:

"Uno de los problemas más grandes es el mantener los emprendimientos. Antes era un año con posibilidad de renovación, ahora son dos años con posibilidad de renovación."
(Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Berisso, La Plata, 2009)

Sin embargo, y a pesar del rol del sindicato, las licitaciones siguen siendo un punto crítico para los emprendimientos, demarcando aguas entre aquellas empresas con mejor capacidad de negociación y aquellas más dependientes de la empresa central. De forma se maximiza la precarización de los colectivos de trabajo de los sub-contratados, en relación con trabajadores de la empresa "central", variando los salarios de forma pronunciada, de dos a tres veces menos. La diferencia de ser un trabajador de planta de Repsol o de un emprendimiento, se demarca con claridad en los momentos de licitación en donde la continuidad laboral, al menos, se pone entre paréntesis.

A partir de la estrategia empresarial de des-centralizar para centralizar se organiza en gran medida todo el proceso de trabajo de la actual empresa Repsol YPF. Esta política

que implica la externalización de la fuerza de trabajo, asume diferentes formas de intensificación de la precarización e informalización, entendiéndola como fragilización/simulación del vínculo laboral, subalternización de un conjunto importante de trabajadores con condiciones de trabajo deterioradas y formas ilegales de contratación. Este proceso como hemos analizado, alcanza a trabajadores con diferentes niveles de calificación, tanto a operarios, técnicos o profesionales con responsabilidad de mando.

La dinámica de la crisis de inicios de los años '70 y sus repercusiones sobre el mercado de trabajo, y la cristalización de la hegemonía neoliberal durante los años '90, indiferenciaron dos cuestiones que en principio parecían disociados como la precarización y la informalización del trabajo. Lo cierto es que precarización e informalidad tienden a indiferenciarse, o al menos a presentar fronteras cada vez más difusas, sobre todo, al tratar de explicar las nuevas morfologías del trabajo y el empleo generadas a partir de la modernización empresarial en la empresa privatizada YPF.

Nuestra perspectiva abandona una lectura dual de la relación entre sector formal e informal y se considera a ambos como parte de una economía unificada, el cual el proceso privatizador puso al descubierto. Precarización e informalización en las industrias concentradas forma parte de la nueva morfología del trabajo, si la comparamos con la etapa estatal de YPF. En este sentido el nuevo orden se consolida a partir de la efectivización de la precarización e informalización laboral. Efectivamente, el crecimiento del desempleo, habilita el desarrollo de la informalidad como estrategia al tiempo que se constituye en un factor determinante de la precarización facilitada, a su vez, por la flexibilización del trabajo formal, cada vez más desprotegido y por el disciplinamiento que imprimió en Argentina en la clase trabajadora.

Este proceso evidencia la afirmación de las *prácticas corporativas empresarias* en la consolidación de una nueva hegemonía en la fábrica. Sin embargo, no todo resulta novedoso en los espacios de trabajo de la privatizada YPF. Los viejos intereses del control de los tiempos muertos y el recambio de la fuerza de trabajo son uno de los principios constitutivos que maximizan la acumulación de capital.

Continuidades en las rupturas: control de tiempos muertos y recambio de la fuerza de trabajo

A comienzos del siglo XX, Frederick W. Taylor condensó los aires de su época e instauró una profunda transformación del proceso de trabajo a partir de los denominados Principios de la Organización Científica del Trabajo. Estos principios derivados de una concepción particular del trabajador, concibiéndolo como un sujeto en sí mismo "holgazán" y "ocioso", desestabilizó la antigua relación de fuerzas a favor del capital y en detrimento del trabajo. El método propuesto por el taylorismo consistía en cronometrar a un obrero en su actividad, para luego dividir el trabajo humano en sus elementos más pequeños y cronometrar cada uno de ellos de manera aislada, eliminando los movimientos inútiles y lentos, descartando los tiempos muertos, y eligiendo la forma más rápida de hacer cada gesto. Los principios elementales del taylorismo giraban alrededor de dos puntos: la reducción de los tiempos muertos, logrando así una mayor economía del tiempo; y segundo, y no menos importante, eliminar la posibilidad de conflictos laborales. La hegemonía de esta nueva forma de organización del trabajo redujo al máximo los tiempos muertos convirtiéndolos en tiempos de producción para el capital, eliminando todo *intersticio* que pueda dar lugar a la acción del trabajador. Con el taylorismo se dio lugar a la respuesta de aquel "sueño original del capital en busca del movimiento perpetuo de la fábrica" (Coriat, 1982:38), eliminando los restos de tiempos muertos que dejen lugar al reposo del trabajador y contener los posibles conflictos.

A pesar que gran cantidad de literatura sobre los estudios del trabajo abogan por afirmar el surgimiento de una radical y nueva forma de organización del proceso de trabajo bajo el paradigma post-fordista, o llámese toyotista, las continuidades estructurales se hacen evidentes. Esta perspectiva que augura una ruptura total de las formas de organización del trabajo ha llevado a afirmar a Sennet que la "especialización flexible es la antítesis del sistema de producción encarnado por el fordismo" (2000: 53). Muy por el contrario de esta enunciación, nuestro análisis revela continuidades en las rupturas en las formas de organización de los procesos de trabajo.

En este sentido, y a casi un siglo de los Principios de la Organización Científica del Trabajo, el control, ya sea del tiempo o del conflicto, sigue siendo una de las máximas preocupaciones del capital.

Fue Marx (1947) quien analizó las características del control en la producción capitalista a partir de las formas que adquiere la cooperación en las diferentes etapas del capitalismo. Precisamente, es el capital el que impone el orden de la producción, por medio de la dirección y el control sobre el trabajo. De esta forma, el control sobre el proceso productivo se constituye en el elemento que asegura la producción y la creación de plusvalor. Sin embargo, como analizaremos, ese control que se funda sobre la base de la explotación se encuentra condicionada por el desarrollo del antagonismo entre capital y trabajo, el cual adquiere variadas formas de materialización.

En primer término, analizaremos el avance de las políticas empresarias sobre el control del tiempo, y luego, el proceso de re-cambio de la fuerza de trabajo que impuso la modernización empresarial excluyendo aquellos trabajadores calificados como conflictivos. Por último, analizamos las formas que adquiere la lucha cotidiana en el espacio de trabajo.

El turno americano

Una de las primeras reformas de flexibilización laboral que se introdujeron a partir de la modernización empresarial fue la prolongación de la jornada de trabajo. Previo al proceso iniciado en la privatización, el formato de turno rotativo utilizado era el llamado 3 x 8, en el cual se trabajaba un turno de 8hs. durante tres mañanas (5:30 a 13:30hs), luego se rotaba a tres tardes (14 a 22hs.), y se cerraba el ciclo laboral trabajando tres noches (22 a 6 hs). Entre cada cambio de turno el trabajador gozaba de un franco en el medio habilitando el descanso y la recomposición de la energías. A partir de 1994 la jornada laboral se extiende a 12hs por turno.

Entre los años 1993 y 1994 la administración empresarial realizó una serie de encuestas entre los trabajadores de YPF S.A. a la vez que se realizaron algunas pruebas con trabajadores "fuera de convenio"¹¹⁶ bajo el régimen de turno de 12hs. Las encuestas testearon las preferencias de los trabajadores en relación a los horarios de trabajo, pero fundamentalmente, estaban dirigidas a poder proyectar cómo sería percibido entre los

¹¹⁶ Como señalamos con anterioridad, los trabajadores fuera de convenio son aquellos que a partir de la renegociación del convenio colectivo de 1990 quedaron por fuera de la representación sindical. Puntualmente nos referimos a los trabajadores con responsabilidad de mando.

trabajadores una posible prolongación de la jornada de trabajo. La administración empresaria sustentaba esta re-estructuración sobre la base de los posibles beneficios que el cambio traería a los trabajadores, permitiéndoles pasar mayor tiempo con sus familias. Un gerente de la Refinería La Plata, el cual fue uno de los promotores de este cambio, expone el argumento empresarial de la prolongación de la jornada de trabajo:

“Con una encuesta vimos que el 80% estaba de acuerdo...prefirieron porque estaban más tiempo para compartir con la familia y para eso estuvo pensado el cambio de turno” (Gerente de YPF, Refinería La Plata. 2004).

De esta forma se implementa en 1994 el esquema de turno americano denominado 4x4 de 12hs. El trabajo cumple así ciclos de 8 días. Se hacen cuatro días de trabajo y cuatro días de franco y suman así ocho días. Un trabajador comienza el turno el lunes de mañana de 7 a 19hs., el ciclo siguiente entrará un martes de 19 a 7 hs, y el siguiente ciclo el miércoles de 7 a 19hs, y así sucesivamente. Bajo este esquema un día (24hs.) es cubierto por dos trabajadores, generándose de esta forma dos cambios de turno en un día completo.

Desde nuestra perspectiva, la cual aborda el espacio del trabajo como una arena de disputa donde los cambios dependen de las correlaciones de fuerza entre la administración empresaria y los trabajadores, esta prolongación sólo se explica en un contexto de avanzada de las *prácticas corporativas empresarias*. La prolongación de la jornada de trabajo sólo es entendida en un contexto de retroceso de derechos de los trabajadores en general y en particular en YPF.

Sin embargo, la pregunta que nos suscita es ¿cual sería el motivo de la prolongación de la jornada de trabajo de 8hs a 12hs?; ¿por qué aumentar la jornada de trabajo al doble de tiempo?, siendo que cuanto mayor sean las horas consecutivas trabajadas más dificultoso será para el trabajador recuperarse. Una de las razones se vincula con los tiempos muertos que se producen en el proceso de trabajo. Los cambios de turno implican que aquel trabajador que está concluyendo su jornada laboral deba realizar una “actualización” de todo lo sucedido en su turno. Esta “actualización” implica informar si hubo o no problemas, qué cuestiones faltan solucionar, cuales ya fueron solucionadas, etc. Asimismo, en esa “actualización” los trabajadores también se vinculan unos con

otros contándose asuntos personales que no tienen nada que ver con lo estrictamente laboral:

“Entre turno y turno tenes que actualizarte con tu compañero, lo que se llama una puesta al día de lo que pasó. Entonces vos venis y primero te actualizas de las maniobras, los equipos, fuera se servicio, lo que pasó, lo que no pasó. Entonces cuando yo vengo te relevo a vos, somos relevos personales, vos sos foguista yo soy foguista, entonces vengo y te relevo a vos. También en ese momento nos actualizamos de la vida nuestra, como te va con tu mujer, las peleas, si tu hijo tal cosa o tal otra” (Operador de consola de Repsol YPF, Refinería La Plata. 2004)

Esa “actualización” o “puesta al día” entre los trabajadores, es un tiempo utilizado para transferir la información necesaria para el comienzo del nuevo turno y además es un tiempo utilizado por el trabajador para generar un vínculo de sociabilidad con aquel compañero de trabajo. Ese tiempo donde confluyen la “actualización” del trabajo y las anécdotas de la vida del trabajador, es desde la perspectiva empresaria un “tiempo muerto”, tiempo en el que no se está produciendo valor.

El cambio de esquema trae dos beneficios para los intereses empresarios: por un lado, reduce un puesto trabajo, siendo que un día de 24hs es cubierto por dos trabajadores y no por tres como los turnos de 8hs, reduciendo lógicamente costos. Y por otro lado, como argumenta más abajo un gerente de recursos humanos, “comprime los tiempos muertos”, siendo que reduce los relevos de turno de dos a uno. Es decir, un día de trabajo es cubierto por dos trabajadores que trabajan 12hs cada uno y a la vez solo se produce un relevo de turno por día, reduciéndose los tiempos muertos y aquellos tiempos en que un trabajador “actualiza” a otro:

“Hay un cambio de turno menos y eso beneficia a la empresa...por que reduce los tiempos muertos. Además tiene un gasto menos de micros de aquellos trabajadores que se transportan con los micros de la empresa. Y a la vez buscamos que la gente se sienta mejor. Está estandarizada la gente que tiene que estar en cada planta. Están los que tienen que estar, ni más ni menos”. (Gerente de YPF, Refinería La Plata. 2004).

La implementación del turno americano trae consigo otro beneficio para las políticas empresarias. Los turnos de cuatro días son cubiertos por los mismos dos trabajadores. Es decir, durante los cuatro días de trabajo son siempre los mismos dos trabajadores los que se relevan, conformándose una pareja de dos durante los turnos. Los cuatro días siguientes del ciclo, estos "entran en franco", y ambos son relevados por otros dos trabajadores que se relevan a sí mismos. Este sistema hace que los relevos sean personales siempre entre los mismos trabajadores. De esta forma se evita que pueda haber algún "relevo" no estipulado por el control empresario, algún arreglo entre los trabajadores por fuera de la normativa, y a la vez circunscribe cualquier conflicto o problema que pueda ocurrir en un turno a los mismos trabajadores.

"Trabajando de turno nunca tenes feriados, no tenes domingos, cumpleaños años nuevos, navidad, nada. Uno trabaja todo el año, no para nunca. Siempre trabaje de turno. Hasta hoy siempre de turno. Lo que tiene de bueno es la parte económica. Estamos bien, pero estamos bien por el laburo que hacemos. No mucha gente hace este laburo. Hay gente que le decís de laburar doce horas de turno y se horroriza. Un 24 a la noche, ¿un 24 de diciembre?, y si para nosotros es normal"

Pregunta: "¿Cómo son los relevos de los turnos?"

Respuesta: "Mañana no viene el a relevarme [se refiere a otra persona, a un tercero], otra vez me relevas vos. O sea que si nos cagamos nos cagamos nosotros dos. Pasado mañana yo te relevo a vos y la otra yo te relevo a vos. Así durante cuatro días. Son 24hs. que la cubrimos vos y yo. ¿Me entendes?, no hay un tercero. que puedas arreglar... somos vos y yo. Si hay una cagada es vos y yo, y tengo que echarte la culpa a vos. Mi relevo sos vos. Eso es lo que quisieron conseguir con el tema este. Que no haya tres cuatro tipos en dos días. Dos, vos y yo. Después nos vamos franco y se encargan otros dos del tema en los cuatro días. Pero siempre son dos tipos". (Operador de campo de YPF Repsol, Refinería La Plata, Provincia de Buenos Aires. 2004)

Con el turno americano se logra implementar un mayor control de los tiempos de trabajo y reducir los tiempos muertos. Fundamentalmente se opera sobre el relativo control que tenían los trabajadores de los turnos en la etapa estatal. Como hemos analizado en la primera parte la Tesis, se producían reemplazos organizados o faltas sin previsión de la administración empresarial.

Desde el comienzo de la gestión de Estenssoro al frente de YPF como interventor se planteó el objetivo de reducir los tiempos muertos generados entre los cambios de turno. Esta conquista empresaria se constituyó en una política hasta la actualidad. El objetivo estuvo dado en reducir al máximo posible el control relativo que los trabajadores tenían sobre los turnos (en definitiva del tiempo) y reducir todo tiempo que el trabajador aproveche en su beneficio, intersticios utilizados para su respiro y no en la producción.

El viejo sueño del capital en donde todo el tiempo de trabajo es tiempo productivo no deja de anhelarse y se busca de esta forma anular todo resquicio de tiempo apropiado por el trabajador en su favor. Otro objetivo de la gestión Estenssoro se focalizó en el recambio de la fuerza de trabajo.

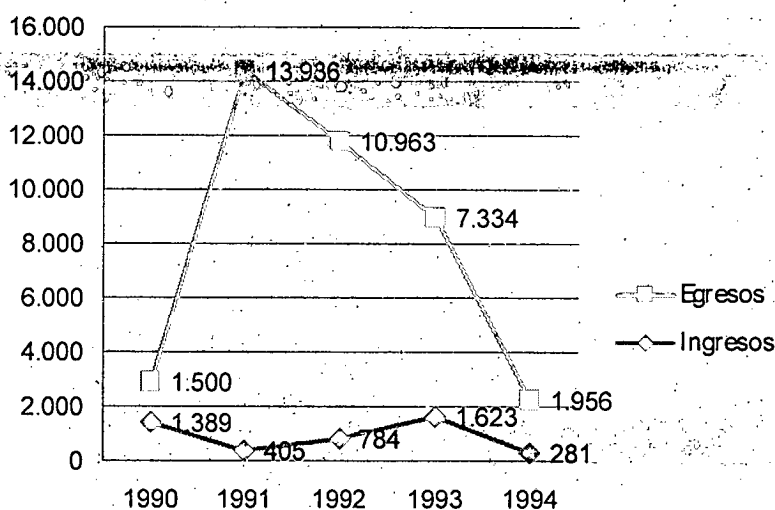
Recambio de la fuerza de trabajo: ¡los conflictivos afuera!

En todas las dependencias de YPF en todo el país, a medida que se implementaba la racionalización de trabajadores, sobre la base de las distintas políticas empresarias analizadas con anterioridad, se producían contrataciones de nuevos trabajadores. Es decir, por un lado, se realizaban despidos masivos, y por otra puerta, se contrataban nuevos trabajadores para cubrir aquellos puestos de los trabajadores despedidos. Puntualmente, estamos refiriéndonos a trabajadores de planta de YPF S.A, y no al movimiento de recontractación que se producía por la tercerización y particularmente por la conformación de los emprendimientos de los ex trabajadores de YPF.

El siguiente cuadro nos da un panorama de este movimiento de recambio de la fuerza de trabajo en todo el país:

Cuadro X:

Ingresos y Egresos de personal de YPF. Período 1990-1994



Fuente: Elaboración propia en base a comparación de datos de los Boletines de Informaciones Petroleras (BIP) n° 26 al 42

Como se observa en el cuadro, a medida que se despedía se re-contrataba trabajadores, aunque no en la misma proporción. Sin embargo, y aunque no se contrataba con el mismo ritmo que se despedía, este proceso nos suscita al menos la pregunta de ¿por qué se realizaban contrataciones en medio de los despidos masivos?. Nuestra investigación nos permite articular, al menos, algunas respuestas. En primer término, desde la gestión de Estenssoro a comienzos de los '90 todo aquello que tenía una reminiscencia de YPF estatal era rápidamente desvalorizado bajo un discurso modernizador. Un atisbo de este desprecio de las relaciones y socialización construidas en la *comunidad de fábrica* se expresa en el discurso modernizador, materializado en un artículo publicado en una revista de circulación interna de la empresa en agosto de 1994:

“¿Habrá que lamentarse por la muerte del viejo tipo de relación laboral? Cualquier desempleado o memorioso de crónicas de los años de la Gran Depresión (en la década del 30) advertirá como una pérdida el fin del empleo vitalicio, pero el viejo pacto de lealtad fundado en una relación paternalista también provocaba pesadillas. La tolerancia de las empresas ante empleados improductivos llevaba a acuerdos tan

espureos como degradantes... Aunque la ansiedad permanente por la seguridad en el puesto resulta contraproducente, tampoco la ley de hierro que aseguraba empleo vitalicio produce la fuerza de trabajo ágil y competitiva que demanda la economía actual... La competencia es brutal, y por eso debemos re-diseñar el trabajo para hacer más con menos. Lo lamentamos, pero así son las cosas... Los más lerdos entran en pánico y buscan desesperadamente que alguien les indique que hacer". (Revista Comunicación YPF número 328, agosto de 1994. Nota: "El new deal entre empresas y empleados". Por Brian O'Reilly)

En esta publicación se puede apreciar el desprecio, el estigma con el cual se concebía la sociabilidad del trabajador de la empresa estatal. Se ataca aquello que durante décadas fue parte de las formas de consolidación de un colectivo de trabajo con determinadas características en donde se hacía visible una profunda identificación con la empresa. En este sentido se pone la lupa en el "empleo vitalicio", "relación paternalista" y la estigmatización del trabajador como "improductivo". El discurso modernizador, que como vemos tiene un anclaje material en el proceso de trabajo, aboga por una "fuerza de trabajo ágil y competitiva" con la cual se torna necesario "re-diseñar el trabajo" o lo que es lo mismo moldear un nuevo colectivo de trabajo a partir de los nuevos requerimientos del proceso de trabajo. En definitiva, todo aquello con reminiscencia "ypfeana" era presto a combatirse en la modernizada YPF de José Estenssoro. Por lo tanto el re-cambio de la fuerza de trabajo se constituía en una política estratégica en la modernización empresaria.

Asimismo, nuestra investigación nos permitió rastrear experiencias de trabajadores que fueron despedidos por ser estigmatizados como conflictivos por las jefaturas que desempeñaron un rol clave en la racionalización. Es decir, aquellos "ypfeanos" que eran identificados como conflictivos para el proyecto de modernización empresaria eran despedidos sin motivo alguno. El ejemplo vivido por algunos trabajadores de la Refinería La Plata es una clara expresión de lo que sucedía en las dependencias de YPF a lo largo de todo el territorio argentino:

"En Km. 3 frente al monumento al petróleo fue la movilización... fuimos todos desde La Plata a Comodoro. Fuimos por una cuestión de defender nuestro trabajo. Nos contactamos con los compañeros de allá de Comodoro y nos empezamos a meter en

todos los medios para denunciar lo que estaba pasando. Salimos en los diarios y quedamos fotografiados con nuestras posiciones, alentando a los trabajadores que estaban en protesta por la injusticia de los despidos... al otro día me llegó un telegrama de despido. Nos había llegado a todos los que habíamos ido para el sur.

Pregunta: “¿A cuantos días del acto?”

Respuesta: “Al otro día de la movilización que hicimos en el Km. 3. Cuando la llamo a mi señora me dice que me había llegado el telegrama. La metáfora queda clara, o sea... el mensaje es claro” (Ex trabajador de YPF, Refinería La Plata. 2007).

Un grupo entero de trabajadores de la Refinería La Plata que había viajado a Comodoro Rivadavia en apoyo de las movilizaciones que estaban llevándose a cabo en la ciudad patagónica fueron despedidos al día siguiente sin previo aviso. Esta situación se evidenció no sólo en La Plata y Comodoro Rivadavia, sino que hemos podido relevar relatos del mismo tenor en la ciudad de General Mosconi, provincia de Salta.

La intervención del Estado acallando las prácticas de resistencia y despidiendo aquellos trabajadores que no serían parte de la etapa post-privatización no se hacía esperar. La modernización de la empresa era prioritaria y el control del conflicto junto con el del tiempo era estratégico

Aquella utopía del movimiento perpetuo de la fábrica, sin resistencias ni conflictos, sigue siendo la gran preocupación del capital. Es que a pesar de los cambios introducidos, el control del tiempo y el control del conflicto continúan siendo el motor de la política empresaria, siendo que ambas preocupaciones repercuten directamente en la generación de valor.

Las luchas cotidianas

Sin embargo, y a pesar del avance del control que imponen las *prácticas corporativas empresarias*, los trabajadores encuentran intersticios de luchas cotidianas contra esas penosas y largas jornadas de trabajo, estableciendo al menos una suerte de equilibrio un poco más favorable a los trabajadores.

Nuestra propuesta de análisis sitúa el foco en las disputas cotidianas, las cuales son parte de las "*estrategias de vida*" (Leite Lopes, 1978: 94) dentro del suelo de fábrica. Es decir, retomando a James Scott (1990) y a Comaroff, (1991), la propuesta acerca del continuum de la luchas cotidianas, nos permite pensar cómo en momentos de calma aparente, los explotados elaboran prácticas que en cierta forma contradicen al poder. Lo interesante de este acercamiento es posar la mirada en aspectos cotidianos de las formas de dominación y las luchas cotidianas. Sin embargo, marcamos algunas precauciones de la propuesta de análisis realizada por Scott y Comaroff. Estas luchas cotidianas propias de todo espacio de trabajo no pueden ser analizadas como prácticas de resistencia¹¹⁷. Desde nuestra perspectiva las conceptualizamos como prácticas de insubordinación. Estas prácticas de insubordinación no representan necesariamente una oposición consciente y abierta, sino que son prácticas o iniciativas fuera de las normativas de la administración empresaria, que afloran a la superficie a través de las fisuras y hendiduras del proceso de trabajo, en el marco de un sistema de dominación determinado, y ejercen una influencia concreta en el trabajo cotidiano.

Asimismo, nos distanciamos de aquellas perspectivas que abordan el proceso de trabajo realizando tipologías a partir del análisis de las subjetividades y prácticas de los trabajadores, haciendo un esfuerzo por describir grados de consenso/resistencia (Delfini, 2009)¹¹⁸. A nuestro entender, este análisis a partir de la elaboración de tipologías tiende a encorsetar la complejidad del abordaje de la cotidianeidad, elaborando una perspectiva que termina por establecer una relación mecánica entre dominación y oposición/resistencia.

El análisis de la cotidianeidad nos permite abordar, a partir de las prácticas de insubordinación, los matices de las luchas cotidianas, los cuales estructuran relaciones concretas en el espacio de la fábrica. En este sentido, a pesar del control que ejerce la

¹¹⁷ Como hemos analizado en el capítulo VI, definimos el término resistencia como prácticas que se suponen colectivas y organizadas, o como explica Soul, "*prácticas que suponen articulación consciente y deliberada de objetivos e intereses diferenciados y contrapuestos respecto de las políticas y estrategias impulsadas por el capital*" (2010: 27)

¹¹⁸ Marcelo Delfini (2009) analiza los grados de resistencia a partir de la elaboración de tipologías, vinculadas al grado de consenso que adquieren las políticas empresarias en los trabajadores. De este modo se evalúa la participación de los trabajadores en una empresa automotriz, construyendo cuatro tipologías posibles: "implicación", la cual expresa una participación activa a las políticas empresarias tanto en las prácticas como en la reflexión; "instrumental" cuando solo se piensa en el incremento del ingreso sin estar convencido; "resistencia" cuando no hay una participación habitual y se reflexiona de forma negativa a esas políticas; y por último "disfuncional", cuando la reflexión es positiva pero la participación no se hace efectiva.

administración empresaria, los trabajadores encuentran hendiduras para transformar los tiempos de producción en tiempo para su descanso.

Durante el trabajo cotidiano, los trabajadores de Repsol YPF evaden el modelo de comportamiento fabril propuesto por la empresa. Es frecuente, a pesar del control empresario, que los operarios transforman el tiempo de trabajo en tiempo muerto para su propio descanso, evadiendo los controles y modificando las pautas operativas. La experiencia permite encontrar las fisuras y transformar la rutina planteada por la empresa. Por ejemplo en la refinería La Plata, a pesar del trabajo continuo se repone por parte de los trabajadores el tiempo y espacio para el descanso de la larga jornada de laboral:

“El trabajo en turno me mata, encima yo soy un tipo de mal dormir. Nunca consigo dormir 8 horas seguidas. Es por eso que muchas veces estoy muerto en el laburo.”

Pregunta: *“¿Y podés descansar algo en la Refinería?”*

Respuesta: *“Y siempre algo nos arreglamos. Le pido a un compañero que me reemplace un rato y una horita me puedo dormir”* (Operador de campo de Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004)

La experiencia adquirida en los años de trabajo, no solamente es acumulación de saber vinculado a las funciones, sino que le otorga el “saber hacer” para encontrar los momentos de insubordinación que aprovecha en su beneficio:

“Claro, entonces, viste, me manejo yo. Sé cuándo me puedo ir a tomar mate, mandar todo a la concha de mi hermana, y sé que no pasa nada. Capaz que me quedo una hora, dos horas boludeando. Y en cambio, cuando vos no sabés nada, suena una sirena de algo y decís: “¿qué pasa?”. En mi laburo suena una sirena, aprieto un botón y listo, sé que no pasa nada, sigo en la mía” (Operador de campo Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004)

La investigación en la esfera del trabajo nos muestra no sólo la repetitividad y continuidad del proceso de trabajo, sino como ciertas prácticas de insubordinación rompen con la lógica laboral, metamorfoseándose en apariencias diversas como descansar o tomar mate o “boludear”. Estas prácticas de insubordinación adquieren un

abánico de formatos que en la mayoría de las veces se vuelven imperceptibles al análisis.

En la Refinería La Plata se vuelve una tradición por las noches la preparación de asados. En ocasiones y de forma clandestina durante el trabajo, se juntan operadores de campo, de consola y hasta algún supervisor, para hacer y comer asados. Estos ocurren dentro de la refinería, por lo general de noche y en lugares geográficos poco visibles, donde los controles del espacio se vuelven más laxos. Asimismo, es sabido por todos que durante el trabajo del turno noche, los mecanismos de control se vuelven más flexibles, creando condiciones para evadir las normas y potenciar las prácticas de insubordinación. Una de las causas que genera esta situación es que durante la noche, a excepción del jefe de turno, no hay personal jerárquico. Es por esto que dentro del proceso de trabajo, durante las noches se planifican reuniones para comer y reunirse, haciendo “más llevadero” el turno noche.

Otra cuestión que forma parte de las preocupaciones de los trabajadores y que configuran una práctica de insubordinación de las normativas empresarias son los momentos de festividades. Es decir, la fecha de Navidad y Año Nuevo se conforman como dos momentos en donde el tiempo de trabajo se convierte en tiempo del usufructo de los trabajadores. La organización comienza aproximadamente una semana antes en donde se planifica qué se va a comer y quién trae las bebidas.

Pregunta: “*Ponele 24 de diciembre, 31 de diciembre, ¿qué pasa?*”

Respuesta: “*Trabajás de noche.*”

Pregunta: “*¿Te tocó?*”

Respuesta: “*¡Sí!, un montón de veces. Es horrible.*”

Pregunta: “*¿Y cómo se vive?*”

Respuesta: “*Organizamos una comida, por ejemplo de noche o de día se dice vamos a hacer algo. Vos trae las bebidas, yo traigo la ensalada rusa, vos los pollos fríos cortados...*” (Operador de consola. Repsol YPF. Refinería La Plata. 2004).

De esta forma, un sector de trabajadores de la Refinería La Plata ha podido imponer, aunque de manera encubierta, prácticas contrapuestas a los objetivos determinados por

la organización del proceso de trabajo, que culminan recreando en cierta forma el espacio de trabajo.

Sin embargo, quisiéramos remarcar que en general en estas prácticas de insubordinación se produce un proceso de transferencia de la esfera de la reproducción a la esfera de la producción. Es decir, hemos analizado, en la primera parte de la Tesis, cómo la esfera de la producción se inserta en la cotidianeidad de la vida fuera de la fábrica. El mismo movimiento ocurre de forma inversa, produciéndose una "domesticación" (Leite Lopes, 1978: 94) del espacio del trabajo. En este sentido, prácticas propias de la esfera doméstica como dormir, cocinar, tomar mate, festejar, o mismo estudiar, como algunos relatos nos han marcado, denotan cierta impregnación de la lógica de la esfera de la reproducción al proceso de trabajo. Asimismo, expresa una relativa transformación de condiciones de trabajo adversas a favor de los trabajadores, produciendo un espacio y tiempo para el descanso. Esa domesticación del espacio de trabajo a partir de prácticas de insubordinación sólo es posible como producto de la experiencia adquirida en su desempeño, formando parte de las estrategias de vida en el suelo de fábrica.

Estas habilidades creativas que nosotros caracterizamos como prácticas de insubordinación modifican efectivamente las políticas y objetivos empresariales, aunque no producen una oposición abierta, consciente y organizada contra los intereses de la administración empresaria.

Para concluir, el capítulo VII aborda los diferentes aspectos y dimensiones de la recomposición del orden empresarial a partir de la modernización empresarial. Como hemos podido analizar, la modernización empresarial supuso la dinamización de estrategias de re-articularon de las nuevas doctrinas corporativas. En este sentido, las *prácticas corporativas empresarias* institucionalizaron las nuevas doctrinas modernizantes a partir de la re-negociación de los convenios colectivos, sentando las bases del nuevo orden sociolaboral. Los convenios colectivos de trabajo se articularon como poleas de trasmisión de las herramientas patronales, firmándose nuevos convenios durante toda la década de los '90 y en el comienzo del nuevo milenio. Bajo este contexto, la estrategia central de la actual forma de organización del trabajo, se erige a partir del proceso de descentralización-centralización de la fuerza de trabajo. Esta estrategia tiene como virtud, no solo explotar una fuerza de trabajo de menor costo, o

mismo una fuerza de trabajo “volátil” de acuerdo a los intereses de la producción, sino que instaura una profunda fragmentación del colectivo de trabajo, a la vez, que impone dos mercados internos de trabajo orgánicos unos con otros, imprimiendo un mecanismo de selectividad entre empresas contratistas. La estrategia de tercerización alcanza a todas las categorías de trabajadores, no solo operarios, sino también, profesionales con capacidad de mando. Al mismo tiempo impone un estricto control en aquellos emprendimientos conformados al calor de la privatización, dinamizando una mayor precarización e informalización del trabajo en aquellos trabajadores tercerizados.

Asimismo, en este capítulo, analizamos aquellas continuidades en las rupturas, planteando que las actuales formas de organizar el trabajo contienen procesos estructurales de continuidad histórica, como la pretensión del control de los tiempos de trabajo y el conflicto dentro de la fábrica. Estos aspectos se evidenciaron en el YPF a partir del cambio de turno de 8 a 12 hs y el recambio de la fuerza de trabajo, despidiendo aquellos trabajadores clasificados como “conflictivos”. Sin embargo, las prácticas de insubordinación se conforman como parte de la fotografía cotidiana de los espacios de trabajo, modificando, en parte, el mismo proceso de trabajo, aunque no representen un riesgo al nuevo orden empresarial.

La instauración de esta materialidad modernizante requiere ser articulada con los “nuevos sentidos oficiales” derivados del nuevo orden. Las herramientas de gestión empresariales se especializan y articulan entre sí con el fin de fortalecer la nueva matriz corporativa que opera centralmente en la gestión del trabajo. El impulso de las nuevas doctrinas corporativas fueron el vehículo de transmisión de los sentidos empresariales más nodales: la colaboración con la empresa, la competencia entre trabajadores, la proactividad, el autocontrol, etc. En el siguiente capítulo, analizamos las estrategias empresariales por conformar un nuevo colectivo de trabajo a partir de los nuevos requerimientos de orden sociolaboral. Asimismo, el apartado final aborda las luchas de los ex trabajadores de YPF y sus prácticas de resistencias sustentadas sobre la base de las experiencias obreras.

Capítulo VIII

LOS SENTIDOS DEL TRABAJO, LAS FALACIAS Y SUS DISPUTAS

La hegemonía empresaria resituada en las *prácticas corporativas empresarias*, implica/contiene y normativiza un modelo identificatorio del cuál resulta un “trabajador ideal”, a partir de los atributos ‘deseables’ para el nuevo orden. Esos atributos se configuran en el seno de las políticas corporativas, nutriéndose de los sentidos reificados y naturalizados del orden sociolaboral. El nuevo orden impone un dispositivo disciplinar sustentado sobre la base del individualismo, la proactividad, las “participación” o “colaboración” y la *fractura y competencia entre trabajadores*. Los discursos dominantes y sus políticas promueven una supuesta autonomía de los trabajadores, ficcionalizando una “democratización” del proceso productivo.

La reconfiguración hegemónica en el espacio de fábrica interpela la reinención del trabajador, de modo que el presente se vuelva discontinuo del pasado estatal, dinamizando los nuevos valores que deben formar parte del “*sentido común*”, que como argumentara Gramsci, conforman el campo de batalla por los sentidos entre explotadores y explotados, traducido en el suelo de fábrica en *prácticas corporativas empresarias* y trabajadores.

De este modo, el modelo identificatorio provee los mecanismos para reificar sentidos que operan en la materialidad del proceso de trabajo. La potencialidad de los sentidos corporativos empresarios se visualiza en su función de dispositivo pedagógico disciplinar que contiene (Figari, 2004). Esto es la capacidad de tergiversar la esencia de las políticas de administración transmutándolas en enunciados accesible, comprensibles para ser tomados como propios por los trabajadores y al mismo tiempo en su carácter coercitivo.

Retomando a Danielle Linhart (1997) su tesis refuerza nuestra perspectiva, a partir de analizar las transformaciones en las políticas empresarias tendientes a re-inventar la propia figura del trabajador. De esta manera, el foco de este capítulo iluminará la “conformación” de un nuevo disciplinamiento que se orienta hacia el funcionamiento interno de la empresa.

Analizamos también el rol de los mandos como agentes dinamizadores de los sentidos empresarios. Asimismo, realizamos un análisis pormenorizado de las nuevas políticas empresarias y los sentidos codificados desde la corporación empresaria para la adecuación de los trabajadores a los requerimientos de la producción. Abordamos las fracturas que se producen a nivel de las identificaciones de los trabajadores a partir de las distintas formas de precarización del trabajo.

Concluimos nuestra Tesis, con el último apartado, analizando las prácticas de resistencias de los ex trabajadores de YPF en distintos espacios de confrontación.

Pepe Estenssoro: ¿verdugo o modernizador?

"no esperaba más que la excelencia",
(Palabras talladas en el hall central de la sede de diagonal
norte de la actual Repsol YPF, dedicado al
Ingeniero José Estenssoro.)

Tomando la preocupación Gramsciana sobre la disputa del sentido común, donde el establecimiento de sentidos naturalizados al amparo de los procesos hegemónicos son centrales para la dinámica de la dominación, resulta gráfico para el análisis, la construcción que se realiza de la figura del ex interventor de YPF el Ingeniero José Estenssoro o el Pepe como suele ser llamado.

Este particular personaje, que como hemos analizado en la segunda parte de nuestra Tesis –la Ruptura– ha concretado durante su gestión las transformaciones más profundas y más agresivas contra los trabajadores, es reconstruido desde la agencia simbólica de las *prácticas corporativas empresarias* como un ícono de la modernización. Esta modernización es entendida con atributos positivos propios de la lógica empresarial, en donde sobresalen sentidos vinculados a la excelencia, competitividad, liderazgo, gestión, transformación, proactividad, etc.

Para ser gráficos, es necesario en este apartado relatar un día particular en que realizábamos trabajo de campo: el lunes 29 de agosto del año 2006, luego de complejas gestiones, llegamos a concretar una entrevista con un alto mando de la empresa Repsol YPF. El lugar concertado para la entrevista fue la vieja sede central de YPF (actualmente sede de Repsol YPF Argentina), situada en la calle Diagonal Norte al 700

de la Capital Federal. La entrevista la convenimos temprano, es por esto que a las 9 de la mañana estábamos ingresando a la gigantesca entrada que tiene aquel edificio. Además de un esquema de seguridad bastante riguroso, en donde nos pidieron documentos y tuvimos que atravesar un detector de metales y un aparato de rayos x como si fuera un aeropuerto, lo que nos llamó profundamente la atención, fue el universo simbólico que se encontraba en aquel lugar. En el enorme hall de entrada, en el cual estaba prohibido sacar fotos, pudimos observar diferentes simbologías que se entrelazaban entre si, y que a la mirada del investigador resultaban ser un registro exclusivo de la agencia simbólica: en el centro de la entrada sobresalía un busto de bronce del General Enrique Mosconi. Arriba de aquel busto se resaltaba un importante mural de piedra en donde se representaba a trabajadores petroleros realizando la actividad de perforación. Hasta aquí una foto típica de la liturgia "ypefeana", conocida por nosotros a lo largo de nuestro trabajo de campo tanto en el norte como en el sur. Lo que sí nos llamó la atención fue observar a la derecha del busto de Mosconi y de aquel mural de trabajadores una fase que decía: "*no esperaba más que la excelencia*", dedicada al Ingeniero José Estenssoro.

De esta forma conviven en el hall de entrada de la Sede Central universos simbólicos que en cierta forma expresan los sentidos del pasado y del presente. La excelencia es reconstruida como parte de la era post-privatización de la empresa. Bajo este esquema, cabe preguntarse ¿por qué la figura de Estenssoro es reconstruida como el modernizador de YPF? y ¿cómo es posible que Estenssoro formara parte de aquel universo simbólico compartido por un busto de Mosconi y un mural de los trabajadores? Y la otra pregunta, es ¿qué tan profundo es el legado de Estenssoro en YPF?

La última pregunta casi tiene una respuesta inmediata, debido a que Estenssoro como interventor de YPF durante los 1990 a 1995 desarticuló el viejo orden sociolaboral y sentó las bases de la actual gestión empresarial. En este contexto, como vimos anteriormente, las estrategias empresarias llevaron adelante una política de racionalización de personal sin precedentes en la historia de la empresa. Durante el período de los años 1990-1995 se fraguaron las bases de una nueva arquitectura empresarial. La exclusión sistemática de trabajadores, la implementación de aggiornados dispositivos de control y disciplinamiento laboral, y la puesta en funcionamiento de variados instrumentos de gestión conformaron la nueva doctrina corporativa en la

empresa. De esta forma se llevó adelante la consolidación de la hegemonía empresaria sobre el trabajo. En este proceso, el viejo orden estatal se erosionaba y, con ello, todos los pilares que lo sustentaban, dando forma al nuevo orden empresarial. Asimismo fue durante la gestión de Estenssoro que se deterioró el poder de negociación del sindicato. Todo este proceso fue dinamizado en un contexto de creciente hegemonía de las políticas neoliberales en la Argentina. En este contexto, la modernización se instaló como un “dictado de la realidad” y fue Estenssoro quien la llevó adelante.

Volviendo a la frase *“no esperaba más que la excelencia”*, resulta también esclarecedor que a lo largo del trabajo de campo realizado tanto en el Yacimiento Norte, como en Comodoro Rivadavia o la Refinería La Plata no habíamos encontrado nada referente a Estenssoro y si encontramos esta frase en la Sede Central. La diferencia entre la Sede central con el resto de los territorios en los que hemos realizado trabajo de campo es que en Diagonal Norte se toman las decisiones de política empresaria para todas las dependencias en Argentina. Allí se encuentra el área central de recursos humanos la cual dinamiza estas políticas a todas las dependencias. Y por último, en la sede central desempeñan funciones particularmente trabajadores profesionales y administrativos. En este contexto es que toma relevancia la figura ejemplificadora del “Pepe” Estenssoro.

Para los trabajadores operarios, ya sean que hayan sido despedidos durante la racionalización de los '90 o aquellos que quedaron de la etapa estatal trabajando en Repsol, Estenssoro repone la figura de un verdugo que concretó la destrucción de YPF:

“Estenssoro fue ni más ni menos que el verdugo de YPF. Yo hasta creo que tenía una saña particular con los laburantes. Se cargó en pocos años a miles de compañeros... a la tumba se llevó ese rencor”. (Dirigente de la Coordinadora Mosconi. 2008)

Sin embargo, para los trabajadores con responsabilidad de mando vinculados a la ejecución de políticas de recursos humanos, el “Pepe” repone la figura del modernizador y de la competitividad:

“El proceso de privatización generó un extraordinario cambio desde el punto de vista de la gestión. Por una gestión mucho más moderna orientada hacia la competencia, a saberla resolver, y esa transformación la hizo Estenssoro. Desde el punto de vista de la

transformación fue extraordinario". (Gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

En otra entrevista realizada a un alto Gerente de Repsol YPF en Diagonal Norte, la representación de la figura de Estenssoro repone los mismos elementos del fragmento anterior y suma algunos otros:

Estenssoro mejoró todo el tema de imagen, la parte de servicios, toda una política muy agresiva de internacionalización también, porque fue a poner gaita a Bolivia a Perú... fue a explorar. Compró acciones en EEUU, compró una empresa petrolera en EEUU que le iba mal, que se llama Maxus. Esto tiene que ver con una política muy agresiva de crecimiento. Un tipo que tenía unas cualidades de mando y de gestión excepcionales, en los años de él hubo una transformación impresionante. Un tipo por ahí autoritario, agresivo, pero con una capacidad de liderazgo interno muy fuerte. (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007)

Se reiteran las nociones sumamente potentes como el mando y el liderazgo. Pero al mismo tiempo se suman otras vinculadas por ejemplo a la cuestión del cuidado de la "imagen" de la empresa, la "visión económica" en donde resaltan las inversiones internacionales en Bolivia y Perú y por último, una política "agresiva y autoritaria" pero arriesgadas, como comprar "una empresa que le iba mal". En definitiva, la figura de Estenssoro sintetiza los valores que la actual agencia simbólica dinamiza, destinados particularmente a aquellos trabajadores con responsabilidad de mando.

Volviendo a las representaciones simbólicas que encontramos en el hall de entrada de la Sede Central de Diagonal Norte, tanto el busto del General Mosconi, como el de los trabajadores y la frase "no esperaba más que la excelencia", no conforman una contradicción, sino más bien que entraman múltiples sentidos y una intencionalidad concreta y construida. En este sentido este bricolaje es un constructo abierto, dinámico y ambiguo pero con clara intencionalidad, entramando en un mismo espacio pasado y presente resaltando ciertos valores y ocultando otros.

La frase impresa en el hall "no esperaba más que la excelencia", representa en cierta forma las bases del nuevo orden sociolaboral ligada a una profunda transformación, no

sólo del modo de organizar el trabajo, sino del lugar que ocupa el sujeto trabajador. La disputa por el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo supone también la disputa por recrear mecanismos potentes con el fin de construir legitimidad entre los trabajadores. Este propósito guiará gran parte de la estrategia empresarial orientada a desarrollar dispositivos de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

En este sentido, como analizaremos en el siguiente apartado, la profesionalización de los mandos se constituye en una política central, siendo que estos trabajadores representan los engranajes principales de las políticas empresarias.

La re-profesionalización de los mandos: los orgánicos a las políticas

El personal con mando desempeña un rol central en el nuevo orden sociolaboral: es el *agente* con capacidad para motorizar las políticas empresarias que demanda su área de intervención. En este sentido, son engranajes claves en la estrategia de disciplinamiento de las *prácticas corporativas empresarias*. El proceso modernizador llevado a cabo en los '90 orientó el funcionamiento de la re-profesionalización de los mandos con el objetivo de resituar su rol en la arquitectura empresarial.

Al mes de haber asumido Estenssoro el cargo de interventor de YPF se abrió el camino para la renegociación del convenio colectivo de trabajo que regía desde 1975. Aquella renegociación hizo eje principalmente en excluir al personal de jefatura o con capacidad de mando de la representatividad del sindicato.

A partir del proceso de re-profesionalización de los mandos se logran dos objetivos centrales: en primer lugar, se re-orienta el disciplinamiento laboral del ahora "personal fuera de convenio", excluyéndolo de la representatividad del sindicato, y realizando un movimiento de aproximación de los mandos con la empresa a través de acuerdos personales por fuera de convenio. En segundo lugar, se desestructura la lógica de profesionalización del viejo orden incrementando la selectividad y la polarización entre los niveles jerárquicos.

El proceso de "modernización" imprime cambios sustanciales en los roles de los trabajadores de mando. En este sentido, Claudia Figari argumenta que "con la

modernización, se desestructuran las lógicas de profesionalización asociadas con la carrera interna, generando nuevos recorridos de formación y desarrollo profesional, para grupos profesionales que se consideran estratégicos” (2003: 4). Se consolida de esta manera una necesidad empresaria de profesionalizar el mando como estrategia orientada a la generación y sostenimiento de legitimidad de los objetivos empresarios. La agencia simbólica delega en los trabajadores con responsabilidad de mando el rol de agentes de los sentidos oficiales.

Los jóvenes profesionales, con un perfil predeterminado en su desempeño individual (cuestión vinculada a los sentidos de la alta competencia y colaboración) se conforman en un grupo “meta” al cual orientar la estrategia de disciplinamiento y de formación del mando. En este contexto se confeccionan políticas de reclutamiento de futuros mandos a partir de pasantías y el programa de jóvenes profesionales situándolos como aquellos “elegidos” para la dinamización de la “visión” y “misión” empresarial.

La configuración del mando: las pasantías y el “programa de jóvenes profesionales”

Un punto de partida para analizar la re-profesionalización del mando es situar la mirada en las distintas formas que adquieren los ingresos de estos trabajadores. Para las políticas empresarias, el acceso al mando se ha constituido en una preocupación estratégica en el armado de los itinerarios de profesionalización. En tal sentido, proliferan programas de reclutamiento en donde se opera, no solo, en el recambio de la fuerza de trabajo de aquellos trabajadores claves al desarrollo empresario, sino trasponiendo al mismo tiempo la nueva disciplina del nuevo orden.

En este esquema, en Repsol YPF, las pasantías y el “programa de jóvenes profesionales” se constituyen en un terreno fértil para el reclutamiento de los potenciales futuros mandos, incorporando jóvenes recién graduados o prontos a graduarse. De esta forma se configura un mando desde el inicio de su edad laboral conforme a los criterios de la empresa.

A partir de las pasantías se incorporan profesionales durante un tiempo determinado en un sector de la producción específico. Esta modalidad, amén de posibilitar la utilización

de fuerza de trabajo precarizada¹¹⁹, representa una instancia central en la elección de los nuevos mandos. La selección del personal, en estos casos, se lleva a cabo a través de un doble filtro: por un lado, los parámetros y restricciones que la universidad establece para el ingreso a las mismas, y por otro, el “período de prueba” de dos años que implica la pasantía, permitiéndole a la empresa elegir el perfil de los nuevos trabajadores con mayor minuciosidad. A cada pasante se le asigna un tutor que es quien establece una primera planificación de su carrera, haciendo una evaluación y determinando el “potencial” de los futuros mandos. Los pasantes reciben lo que se llama una “asignación estímulo”, que cubre básicamente los viáticos.

La detección de potenciales trabajadores se ajusta a los perfiles que la empresa estipula. Este perfil requerido se confecciona desde las áreas de recursos humanos:

“El perfil requerido para cada puesto se encuentra en relación con necesidades de la empresa...La empresa posee los medios propios de reclutamiento y selección para las etapas críticas del proceso...Las nuevas incorporaciones deberán realizarse con una visión de medio y largo plazo de las competencias del candidato con vistas a su desarrollo profesional”. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

A cada “pasante” se le asigna un tutor que será el que realice el seguimiento y las evaluaciones pertinentes para la detección del perfil requerido. La siguiente entrevista a un ex pasante detalla este proceso:

“Te hacen una evaluación de tu seguimiento...Por ejemplo, vos sos pasante y te van asignando trabajos como para que te vayas empapando más o menos del tema. Vos no tomas ninguna decisión, el que la toma es tu jefe. El tutor te va evaluando, analizando si reunís o no las competencias requeridas.”

Pregunta: “¿Y todos los pasantes quedan directos después?”

Respuesta: “No, muy pocos quedan. La selección es bien rigurosa” (Ex pasante del área de ingeniería, Refinería La Plata. 2004).

¹¹⁹ Los trabajadores bajo la modalidad de pasantías posibilitan a la empresa a no pagar ningún tipo de indemnización ni de retribuciones patronales a la seguridad social. Generalmente desde las universidades se instrumentan convenios con empresa privadas que garanticen una primera práctica laboral. Particularmente, la Refinería La Plata de Repsol YPF posee un convenio de pasantías con la Carrera de Ingeniería de la Universidad de La Plata.

Como expresa la experiencia del relato anterior la etapa de pasantía representa un período de selección del potencial mando. No todos aquellos que cumplan pasantías se desarrollarán dentro de la empresa, debido a que las evaluaciones, las mediciones el monitoreo constante identifica quienes son "aptos" y quienes no. En este sentido, adquieren importancia las actitudes y los comportamientos que operan en relación al perfil que la empresa requiere.

Luego de transitar la etapa de pasantía exitosamente, deviene otra etapa de mayor evaluación y medición buscando ahora si el potencial de los nuevos mandos bajo el programa denominado "Jóvenes Profesionales".

Este programa -vigente hasta hoy en día- focaliza en la formación de los futuros profesionales con capacidad de mando. El programa está destinado a los pasantes o mismo a aquellos recién recibidos de una carrera universitaria. Dependiendo de la carrera de la cual se reciban, los "jóvenes profesionales" serán destinados a áreas vinculadas con la producción o las áreas de recursos humanos.

En este sentido, se determinan puestos de entrada en función de la "competencia" profesional y las rutas profesionales. Por ejemplo para el área de refinería, el sector de ingeniería se constituye en un campo clave, siendo los ingenieros, en general, los que ocupan los puestos de mando. En este sentido, el puesto de entrada clave para el desarrollo del mando es la jefatura de turno. La jefatura de turno es un puesto que se asigna a los "jóvenes profesionales" para aprender el funcionamiento de toda la refinería. Es un puesto de trabajo cuyo rol es a menudo ambiguo, ya que realiza varias tareas, sin tener mucha responsabilidad, aunque tiene la capacidad de control de todo el proceso productivo. El jefe de turno es el jefe de toda la refinería, aunque no tiene decisión sobre el proceso de trabajo. Es el único jefe que trabaja en turno al igual que los operarios.

El lugar de trabajo del jefe de turno es una oficina situada en una torre, donde puede observarse toda la refinería. Esta oficina está equipada con monitores que controlan todo el proceso de trabajo, pero sin la posibilidad de incidir en el proceso. Desde esa oficina no sólo puede observarse el campo mismo desde sus enormes ventanales, sino que a través de las consolas se observa toda la producción de la planta. Juega un rol

importante como control, ya que ante el menor error en la producción, entran rápidamente en contacto con los supervisores de las plantas para saber cuál es el problema, al tiempo que informan a sus jefes:

"...por ejemplo, vos ves que la antorcha está humeando, lo llamás al supervisor que tiene a cargo la antorcha, 'fijate, está humeando', le digo. Entonces, él hace su trabajo, que sé yo lo que hace, pero a mí no, yo no soy el que le digo '¡Che! dale más vapor, o dale más...'. Él sabe qué hacer. Sos vos el que le decís 'la antorcha está humeando, hagamos algo, pero, hagámoslo. Eso es la función más o menos del jefe' de turno, dictar las pautas, pero son ellos los que saben lo qué tienen que hacer." (Jefe de turno, Refinería La Plata. 2006)

El puesto de jefe de turno es la vía de entrada privilegiada de los "jóvenes profesionales" de la carrera de ingeniería. Desde allí aprenden el funcionamiento de toda la cadena de producción de la refinería La Plata, y se los va preparando para las jefaturas de planta o de área. El puesto de jefe turno, sin asignar una responsabilidad clara, modela la formación del trabajador en un itinerario marcado por el seguimiento y la evaluación. El sector de ingeniería expresa la síntesis de la tendencia más general en cuanto al proceso de selección y formación de los "jóvenes profesionales".

Dentro del programa de "jóvenes profesionales", se realiza un seguimiento riguroso por parte de las áreas de recursos humanos, y en especial por tutores designados para tales fines. De esta forma, se consolida una relación personalizada entre aquellos mandos "tutores" y los nuevos "jóvenes profesionales" cristalizando una ruta profesional conducida por el tutor y la vigilancia estratégica de las áreas de recursos humanos. El programa de recursos humanos lo detalla de la siguiente forma:

"Todo nuevo profesional contará con un tutor quien se responsabilizará de: guiar, orientar, transmitiéndole las costumbres y la cultura local; facilitar la transferencia de conocimiento; realizar seguimiento durante toda la etapa de formación" (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

En este párrafo extraído del programa de recursos humanos de Repsol YPF se expresa el rol del tutor. Este debe "orientar" "transmitir" las "costumbres" y lo que es llamativo lo

que se denomina la "cultura local". Lo que está en pugna es la formación del mando bajo los nuevos preceptos del nuevo orden sociolaboral. Aquello que debe transmitirse es el convencimiento, la interiorización de los valores de la firma, que en definitiva no es más que sus intereses. Coincidiendo con Claudia Figari (2004), lo que está en disputa es la potencialidad del nuevo mando en "servir", "colaborar" e "involucrarse" con la empresa. Es decir, lo que está en juego en la formación del nuevo mando es la importancia que adquiere la conformación de trabajadores orgánicos a las políticas corporativas. Sin estas poleas de trasmisión centrales peligra el sostenimiento de la hegemonía empresaria. En este sentido es que el proceso de selección del mando reviste una importancia y una minuciosidad nodal en la arquitectura empresaria. La permanencia en la empresa y el desarrollo de un itinerario promisorio de profesionalización dependerá en gran medida de un desempeño que demuestre la identificación con los intereses empresarios.

La formación de los "jóvenes profesionales" se realizará en el día a día a partir de la relación de tutelaje asociada a saberes que no se aprenden en la formación universitaria, sino que a partir del seguimiento del tutor y de las áreas de recursos humanos la empresa irá modelando.

La sucesión del personal del mando es algo que se planifica dentro de los Planes Anuales de Recursos Humanos. Los planes de sucesión aseguran, ante la movilidad del personal de Repsol a otras empresas, que la organización se mantiene operativa en su capacidad de gestión y retiene los conocimientos críticos.

A partir de la re-profesionalización del mando se opera un recambio de la fuerza de trabajo, particularmente de aquellos mandos, en su momento, funcionales a la racionalización, que provienen de la etapa estatal. Es decir, a pesar de la funcionalidad de los antiguos mandos en el proceso de modernización de la empresa, el nuevo orden sociolaboral necesita de nuevos trabajadores inmersos en los valores y sentidos empresarios que en gran medida colisionan con la lógica del viejo orden estatal.

"Los elegidos"

En el orden sociolaboral de la etapa estatal, la experiencia, entendida como saberes acumulados a partir de la larga trayectoria en la empresa, posibilitaba a los profesionales un desarrollo con acceso a las funciones de mando. Con la re-profesionalización el ascenso promisorio se articula a una nueva formación del mando, mediada por evaluaciones y mediciones constantes sobre las "competencias" de los trabajadores. En consecuencia, el desarrollo no bastará con la experiencia acumulada y una trayectoria en la empresa, sino en poder "demostrar" día a día un perfil acorde a los requerimientos.

En este contexto, la experiencia se subordina frente a los jóvenes mandos "flexibles". Durante nuestro trabajo de campo en Comodoro Rivadavia hemos podido presenciar una reestructuración en la cadena de mandos en donde lo que se privilegió fue el recambio del mando por jóvenes profesionales. El siguiente fragmento de una entrevista realizada a un geólogo que desempeñaba funciones de mando pone en evidencia la subordinación de la experiencia frente a la juventud:

"Con la nueva estructura todos los que estaban arriba los mandaron abajo y los que estaban abajo los mandaron arriba... quieren jefes de menos de 45 años. Más de uno se creía que era dios, ahora se quiere morir" (Geólogo. Comodoro Rivadavia, Repsol YPF, 2007).

Durante el mes de Diciembre de 2007 en la dependencia de Repsol YPF en Comodoro Rivadavia se llevó adelante una profunda reestructuración de las estructuras del mando. En este sentido se trastocaron todos los puestos de mando posicionando en ellos a aquellos jóvenes profesionales "aptos" y a trabajadores profesionales provenientes de la etapa estatal se los re-situó en puestos sin responsabilidad de conducción.

Particularmente, uno de los itinerarios que hemos analizado, expresa de forma precisa este proceso de recambio del mando por "jóvenes profesionales" formados y amalgamados bajo la nueva impronta corporativa. En el trabajo de campo hemos podido entrevistar a un geólogo que había sufrido en propia experiencia esta transformación. Habiendo tenido durante varios años un puesto de jefatura, luego de la re-estructuración es reemplazado por un geólogo joven formado bajo el programa de "jóvenes

profesionales”. El siguiente fragmento pone en relieve cómo la experiencia es reemplazada por los nuevos perfiles “aptos” para la empresa:

Pregunta: “¿pero no tiene experiencia y está en la jefatura?”

Respuesta: “bueno...yo no dije eso, no dije que no fuera capaz. Es muy capaz en su trabajo [me comenta de forma nerviosa. Cabe aclarar que esta entrevista la estábamos realizando en la oficina donde se encontraba el resto del equipo de trabajo y cualquiera podía oír la conversación] lo que dije es que la empresa no valora la experiencia, sino la juventud.” (Geólogo de Repsol YPF, Comodoro Rivadavia, 2007).

Las estrategias empresarias que reemplazan los viejos mandos-con experiencia- por los jóvenes profesionales “flexibles”, son referenciadas en la autopercepción que aporta un joven geólogo, con funciones de mando. Las nuevas generaciones de profesionales construyen percepciones de su trayectoria en donde se posicionan como los “elegidos”:

Pregunta: “¿Por que piensas que te eligieron a vos en este puesto?”

Respuesta: “Por el tema de la edad. Mi generación se preparó para el cambio. Hemos realizado mucha capacitación al respecto...Mi generación se adaptó más al perfil que están buscando. Se relaciona con las competencias que están en juego” (Joven geólogo. Se incorporó en Repsol YPF en el 2001 y a partir de la reestructuración de diciembre del 2000 ocupa un lugar de jefatura. Comodoro Rivadavia, 2007).

El geólogo del relato anterior tiene 32 años y desempeña funciones en Repsol desde el año 2000. En el momento de la entrevista ocupaba una posición de jefatura, responsable de los yacimientos de Trébol y Escalante.

El lugar de los “Jóvenes Profesionales” se confecciona como un destino manifiesto:

Pregunta: “¿A que se debieron los cambios en diciembre?”

Respuesta: “Fue una re-orientación estratégica. Por eso se hizo un cambio de estructura. Este cambio vino de Buenos Aires. Esta reestructuración fue a nivel país. Era algo que debía madurar” (Joven geólogo. Se incorporó en Repsol YPF en el 2001 y a partir de la reestructuración de diciembre del 2000 ocupa un lugar de jefatura. Comodoro Rivadavia, 2007).

Desde las nuevas lógicas empresarias, un trabajador de más de 45 años es considerado “viejo”, a partir de definirlo como poco proclive para enfrentar las “exigencias de flexibilidad y ductilidad en los comportamientos que la empresa considera deseables”. Aunque en la práctica sus saberes sigan siendo utilizados por la empresa.

En este contexto se genera entre aquellos mandos que aún quedan de la etapa de YPF estatal y las nuevas jefaturas, profundas tensiones, que ponen en evidencia la heterogénea formación de profesionalización, y en definitiva la colisión de órdenes sociolaborales disímiles. En la cotidianeidad laboral las disputas entre los mandos “viejos” y los “nuevos” se constituyen en moneda corriente en el suelo de fábrica:

“Es lo que no entiende la gente que tiene muchos años trabajando en su puesto. No se acostumbran a los cambios, al hecho que uno viene con ideas nuevas, o de otra forma de laburar, ellos no, ellos siempre...hay profesionales que tienen un problema y no saben resolver, dan mucha vueltas.” (Ingeniero de la Refinería La Plata, formado en el “Programa de Jóvenes Profesionales”. 2006).

El uso del término “ellos” revela la distancia entre los ingenieros jóvenes y los profesionales de la época estatal. Esa demarcación entre “viejos” y “jóvenes” contiene concepciones de unos sobre otros donde entran en juego construcciones ligadas a la “flexibilidad vs inadaptabilidad al cambio”, “modernización vs lo antiguo”, “resolución y pragmatismo vs poca practicidad”, “arriesgados vs reacios al riesgo”. En este sentido, los trabajadores jóvenes representan todos aquellos valores positivos de la nueva gestión del trabajo y los trabajadores antiguos los “restos” de cómo se hacían las cosas antes en la etapa estatal de YPF. De esta forma se envía un potente mensaje en donde todo lo que un trabajador con responsabilidad de mando ha aprendido durante años en la etapa estatal de la empresa puede convertirse en un obstáculo en el nuevo orden.

Esta tensión entre “viejos” y “jóvenes” ha sido analizada tanto en las dependencias de Repsol en Comodoro Rivadavia como en la Refinería La Plata. Sin embargo, esta disputa también toma expresión en Capital Federal en la Sede Central de Diagonal Norte. Un alto gerente de Repsol YPF de Diagonal Norte con responsabilidad de mando en toda la Argentina, circunscribió aún más específicamente esta disputa. En una

entrevista detalló la diferencia entre lo que llamó “*los viejos ypefeanos*” y los “*nuevos*”, haciendo referencia a los de la época estatal y a los de la época de Repsol. El principal problema para el entrevistado es, según su perspectiva, que no hay “*una cultura de compañía, de pensar todos igual. No hay una homogeneización cultural con objetivos de empresa y con un mismo lenguaje*”. El énfasis puesto en la cuestión del lenguaje da cuenta de algunas cuestiones claves. El gerente marca la diferencia entre los “*viejos*” y los “*nuevos*” en base a una no comprensión producto de lenguajes distintos:

“Por ejemplo los viejos ypefeanos hablan de comisión de servicio [en la época estatal eran las horas extras] y franco compensatorio [cuando se quedan trabajando todo el día mas allá de su horario, en la época estatal se les daba de franco el día siguiente]. Esto no existe, a veces ni los entiendo. Cuando me dicen eso, les digo: ‘de que me estas hablando’...Son marcianos!!” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. Desde 1994 desempeña funciones en la empresa. 2007)

A partir del último relato la disputa entre “*viejos*” y “*jóvenes*” toma una clara entidad reponiéndose el conflicto entre experiencias obreras consolidadas en distintos contextos sociales. Las viejas formas “*ypefeanas*” expresadas, por ejemplo en la noción del “*franco compensatorio*” o “*comisión de servicio*”, contrastan con las nuevas políticas manageriales de organización del trabajo. En este sentido, surge a partir de la reconfiguración de las *prácticas corporativas empresarias*, una “*repugnancia*” a las experiencias consolidadas en la etapa estatal de YPF.

Esta repugnancia, expresada en un gerente con alcance de mando en toda la Argentina, se ahonda aún más en los momentos de formación de los futuros mandos, debido a la *colisión de experiencias disímiles*:

“Los jóvenes profesionales están en una disyuntiva de mensajes: hablan conmigo y les digo x y después hablan con uno de los viejos y les dice y” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. Desde 1994 desempeña funciones en la empresa. 2007)

Sin embargo, ahondando en la disyuntiva sobre “*viejos*” y “*jóvenes*” surge una de las cuestiones claves que es la de hacer propias las políticas manageriales:

“Me acusan de pro joven profesional...Lo que pasa que los jóvenes vienen con otra motivación, con cosas que aprendieron de la universidad, no tienen experiencia de trabajo. Compran todas las herramientas de RRHH a diferencia de los otros” [haciendo referencia a los más viejos]...por eso uno de mis objetivos que me hice en relación a los recursos humanos, es hacer un recambio generacional para el 2008”. (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007)

Este último relato se torna esclarecedor en la preferencia de los jóvenes profesionales por aquellos que provienen de la etapa estala. La entrevista al gerente de la sede de Diagonal Norte fue realizada en el año 2007. Durante el 2008 y 2009 se realizó un proceso acelerado de jubilaciones anticipadas a “viejos” profesionales y recambio por jóvenes profesionales. La re-profesionalización del mando dio cuenta de un proceso de transformaciones de los perfiles requeridos para estos puestos. Los trabajadores de mando son los “gestores de recursos humanos”, formando parte de los engranajes que dan vitalidad a la normativa empresaria. En este proceso los “jóvenes profesionales” resultan más “aptos” a los requerimientos de las políticas corporativas. El debate se expresa en el recambio de los mandos, y, de allí, la proliferación de programas orientados a la formación y preparación de las “sucesiones”.

En este contexto, la implementación de procesos de modernización sustentados en una nueva doctrina managerial que abreva en la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad, define un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, en donde entra en juego políticas sofisticadas que expresan los sentidos nodales de la hegemonía empresaria.

Las nuevas políticas empresarias: control y disciplinamiento

Las nuevas matrices corporativas operan centralmente sobre la gestión del trabajo y, en ese terreno, las gerencias de recursos humanos cobran protagonismo. No obstante, es importante subrayar que su accionar se hilvana en forma estratégica con diferentes agencias que operan sobre el re-diseño de procesos técnicos y los puestos de trabajo. En Repsol YPF, la edificación del nuevo orden sociolaboral significó un proceso de constitución de nuevas herramientas de gestión con potencialidad para trasponer los nuevos principios de la organización de la gestión de las carreras profesionales, los

reclutamientos y las movilizaciones. En el sentido que el nuevo orden profesional se entrama al nuevo orden sociolaboral, edificando las estructuras de la re-configuración de la hegemonía empresaria sobre el trabajo. Esta disputa se libra tanto en la esfera política como en el plano técnico-organizacional, o mejor dicho, ambas conforman dos caras de una misma moneda.

Las *prácticas corporativas empresarias*, entran de esta forma una arquitectura de políticas que pugnan por legitimar las nuevas nociones manageriales. Este proceso de construcción tiene un claro arraigo en el proceso de trabajo, y finalmente en la valorización del capital.

A partir de la modernización implementada en los '90, se define un sistema complejo de políticas empresarias que entran a todos los trabajadores, sobre la base de alcanzar objetivos individuales y colectivos en pos de intereses empresarios. El dispositivo disciplinar se constituye como "codificación explícita" con el objetivo de reproducir y sustentar en nuevo orden sociolaboral.

En esta dirección se implementa la política denominada Dirección Por Objetivos (DPO), que sin embargo, producto de fisuras, será reemplazada por la Gestión por Compromiso (GxC). Estas políticas tienen alcance a todas las dependencias de la empresa en el territorio argentino.

Los objetivos de la empresa son de todos: la ficción de la "colaboración"

En los primeros años de la década de los '90 se pone en funcionamiento un dispositivo de política empresaria con el objetivo de dar sustento al orden laboral. El nuevo sistema corporativo, el cual reemplaza la política denominada Gobnac, es bautizado con el nombre de Dirección por Objetivos o simplemente DPO.

La Dirección por Objetivos, en tanto sistema estratégico de política empresaria, se elaboró para constituirse en un dispositivo de consenso, con la potencialidad de entamar a todos los trabajadores en función de las metas de la empresa. No obstante, desde nuestra perspectiva se constituye también como un dispositivo de

disciplinamiento del conjunto de trabajadores alcanzando a todos los niveles de trabajadores.

El programa de Recursos Humanos del año 2005 lo detalla de la siguiente manera:

“Las directrices de DPO...afecta a todos los niveles en la consecución de metas estratégicas y resultados anuales. DPO es clave para el éxito. Toda persona de la empresa deberá conocer y compartir los objetivos y metas que la organización exige y que se traducirá en compromiso con la misión y visión de la compañía y sus objetivos.” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

El DPO identifica cuales son las estrategias y resultados anuales, los cuales se deben alcanzar y particularmente entrama la “misión” y “visión” de la compañía a sus objetivos de producción. Esta política de gestión anuda a todos los trabajadores detrás de los objetivos de la empresa. Retomando a Gaudemar (1991) las *prácticas corporativas empresarias*, moldean, fabrican y modelan un determinado colectivo de trabajo acorde a los requerimientos de la producción. En este sentido el DPO podría ser equiparable a los valores vinculados al nacionalismo, industrialismo y estatalidad que estructuraron las relaciones de la *comunidad de fábrica* en la etapa estatal de la empresa.

La Dirección por Objetivos, se constituye como herramienta estratégica de la gestión empresaria, buscando fortalecer la organización de todos los trabajadores de la empresa en la coordinación y “consecución” de las “metas”. En este sentido, esta política de gestión imprime un doble mecanismo: por un lado, asegura la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, y a la vez, realiza una transferencia de la responsabilidad al trabajador en relación a los objetivos alcanzados anualmente.

En primer lugar, la política de Dirección por Objetivos articula de forma escalonada, de acuerdo al plan estratégico de la empresa, objetivos corporativos vinculados a la actividad global del grupo empresario, objetivos por cada unidad y por último, objetivos individuales. Los objetivos corporativos son aquellos vinculados a la actividad global del grupo Repsol YPF. Si el grupo Repsol cumple con los objetivos pautados como

grupo económico, los trabajadores reciben un "incentivo" que alcanza a todos los trabajadores de la empresa, en mayor medida a los puestos jerárquicos y progresivamente en menor medida hacia el resto de las categorías de trabajadores. Estos objetivos se pautan dentro de la misma área del grupo económico, el cual reúne a países como Brasil, España, Trinidad y Tobago, etc. Se realizan las curvas correspondientes en cada uno de los países para medir los objetivos cumplidos y luego se comparan. Con lo cual el ranking final es variable, dependiendo de un cálculo sumado a nivel internacional.

Los objetivos de unidad de las direcciones son acordados con la gerencia de Repsol respectivamente para cada unidad. Este objetivo abarca a un grupo de trabajo que desempeña las funciones en cada unidad.

Y por último, cada trabajador debe cumplir con una serie de objetivos individuales que serán definidos conjuntamente con el personal de mando. Al finalizar el año se evaluará el aporte de cada empleado en base a su cumplimiento con los objetivos propuestos. Con esta misma evaluación quedará determinado el porcentaje de retribución variable que se otorgará a cada persona y que será sumada a su retribución fija a final del año.

En el marco de la Dirección por Objetivos aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos de la empresa serán valorizados en el ámbito de trabajo y beneficiados con "incentivos" salariales. De este modo se va perfilando y definiendo un sujeto trabajador ejemplar, que se convierte en parámetro de lo que se 'debe hacer', instalando la ficción de la integración entre los trabajadores y la empresa. Esta ficción, la cual entrama empresa-trabajador en objetivos comunes y pautados, re-crea un espacio de relaciones de "cooperación", relaciones entre "colaboradores", disimulando las relaciones de explotación. Al mismo tiempo, este proceso impone una transferencia de la responsabilidad empresaria a los trabajadores, en el sentido de comprometer a todos con los objetivos a alcanzar. Conseguir o no los objetivos pautados será responsabilidad de los trabajadores recompensándolos por la "colaboración". En este contexto, se desarrollan dispositivos que miden los desempeños, los cuales se multiplican y alcanzan a todos los niveles de la jerarquía. Por consiguiente, la Dirección Por Objetivos se asocia sensiblemente a la revisión permanente del "desempeño". Esta política se orienta

a la identificación de “puntos fuertes” y “áreas de mejoras” de los “empleados”, que serán medidos en forma sistemática, y discutidas con los jefes inmediatos.

Fisuras y recomposición: la disputa entre los mandos

La Dirección Por Objetivos fue creada durante la gestión de Estenssoro en la década de los '90, extendiendo su utilización hasta el año 2006. Durante este año la DPO fue encontrando fisuras, grietas que evidenciaron las múltiples incertidumbres que generaba esta política corporativa. Las incertidumbres se generaron en el mismo proceso de trabajo, en el momento en que los objetivos planteados no se alcanzaban como estaban estipulados. Es decir, esta política de gestión destinada a consolidar un dispositivo de control y disciplinamiento, fue encontrando a lo largo de su implementación algunas fisuras y “válvulas de escape” –desde la gestión empresarial- que llegaron a malograr los objetivos que la empresa se había propuesto anualmente. Particularmente estas fisuras comenzaron a ser evidentes durante el transcurso del año 2002 en adelante, en donde la Dirección por Objetivos dejaba de ser desde la perspectiva empresarial “eficiente”. Un gerente de Repsol YPF lo grafica con total claridad:

Pregunta: “*¿En que sentido la Dirección por Objetivos deja de ser útil?*”

Respuesta: “*Lo voy a ejemplificar claramente. El DPO por ejemplo se pautaba como objetivo vender 10 litros de nafta. Ese año se vendía 15. Entonces, al año siguiente se pautaban vender 12 litros... eso no es un objetivo desafiante. Esto hace que la DPO no sea eficiente en la gestión. La dirección por objetivos tiene muchas válvulas de escape*” (Alto gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

Este relato de un alto gerente de Repsol YPF sintetiza, en cierta forma, la mirada de los agentes “orgánicos” de las políticas corporativas. La cuestión en discusión es que los objetivos no se cumplen. En este sentido nos preguntamos ¿Cuáles podían ser los motivos por los cuales los objetivos pautados no llegaban a concretarse?. A partir de esta preocupación e indagando en la Refinería La Plata también observamos que la cuestión de los objetivos constituía un problema a resolver. El siguiente fragmento de entrevista nos otorga un panorama referente a la problemática:

"El jefe de planta nos pone objetivos. 'Tampoco te voy a tirar a matar', me dice 'por que no me sirve a mi'. Me empieza a pautar los objetivos anuales. Me dice: 'los objetivos son que el personal de ustedes realice el catastro de salud anualmente, las revisiones médicas'. 'Si'. 'Eh...que realice el examen anual por medio de la universidad de La Plata, de lo que es seguridad industrial y crear un informe de la documentación de conformidad', 'Si'le digo. El jefe de planta hace diez años que esta ahí, y le digo: 'eso se hace'. Me mira y me dice: '¿se hace?', 'si se hace'. '¿Ustedes hacen eso?'. 'Siempre lo hacemos', imaginate la cara de tipo. Entonces me dice: 'Ah bueno listo entonces ya está, hacé como que no me escuchaste'. El tipo no sabía, está pidiendo algo que ya se hacía. '¿Otra cosa?', le digo. Me dice, 'no, no, si lo hacen listo'. Y ahí terminó todo" (Operador de campo de la Refinería La Plata de Repsol YPF. 2006)

Lo interesante para el análisis, es que estas fisuras y/o "válvulas de escape" que se producen en la Dirección por Objetivos, no fueron producto de una intencionalidad explícita por parte de los trabajadores o de una organización en ese sentido. Es decir, no hubo por parte de los trabajadores una intención de transformar o disputar la política DPO. Simplemente la Dirección Por Objetivos dejó de cumplir con su función para la cual fue desarrollada.

Braverman (1974: 74) argumenta que el capitalista al comprar fuerza de trabajo compra al mismo tiempo una cantidad y cualidad indefinida y que en momentos de tensión los trabajadores pueden malograr los intereses de la administración empresaria. Lo que podemos agregar a este razonamiento es que no sólo los trabajadores pueden malograr los intereses planteados por las políticas corporativas sino que en algunos casos las fisuras o "válvulas de escape" se generan por el propio desgaste de los dispositivos de control en día a día. Y mientras no haya una verdadera disputa desde la organización de los trabajadores, la "ineficiencia" y la "válvula de escape" será ajustada a partir de un nuevo dispositivo que introduzca un mayor control en el proceso de trabajo.

A partir de estas fisuras, en el año 2006 Repsol YPF compra e importa un paquete de políticas a la consultora internacional Boston Consulting Group, para ser implementadas en Argentina. A partir de una re-adaptación por parte de las áreas de recursos humanos de Repsol, se implementa la denominada Gestión por Compromiso o

GxC: Este nuevo programa fue introducido en Argentina primeramente en la administración central de la empresa en Diagonal Norte. Una vez probada allí, es implementada en las distintas áreas productivas localizadas en todo el país.

Esta nueva política, al igual que la DPO, busca alcanzar los objetivos planteados por la empresa pero agrega un plus en el control. La GxC pone bajo la lupa ahora la forma específica en que serán alcanzados los objetivos a partir de las funciones concretas que desarrollan los trabajadores:

“Entre los rasgos que definen el nuevo sistema destaca el hecho de que fija reglas del juego claras a la hora de marcar y evaluar objetivos. Los compromisos a los que hace referencia el nombre tiene que ver con los retos que cada persona consensúa con su jefe para el año en curso. Estos retos no solo indican lo que se tiene que alcanzar (funciones, proyectos o responsabilidades concretas) sino que contemplan también la forma en que deben lograrse. Este último aspecto constituye una de la últimas innovaciones de GxC, ya que no solo es importante la consecución de resultados sino también la manera en que estos se consiguen.” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF)

Ahora el control no sólo se expresará al momento de fijar reglas “claras” para alcanzar los objetivos empresarios, sino que se colocará bajo la lupa las formas en que serán concretados los objetivos. Para este control es necesario un activo rol de los trabajadores con responsabilidad que mando que serán quienes realizarán un seguimiento de sus “colaboradores”

Otro de los ajustes que plantea el sistema corporativo es la necesidad de diferenciar con claridad a los trabajadores en función del mérito. La DPO “medía” los comportamientos, pero, en los hechos, las evaluaciones de desempeño, según testimonios de varios gerentes de Repsol, “no diferencian lo suficiente”. De esta forma, detrás de la función “dialoguista” que se le asigna a los mandos, se juega un entramado más complejo que busca diferenciar a “los mejores entre los mejores”. Esta política se conforma, desde las áreas de recursos humanos, como potenciadora de la responsabilidad de los empleados. Al mismo tiempo, instaura un potente mecanismo

para ejercer una vigilancia estratégica con relación a posibles “desviaciones” de lo que se pretende de cada trabajador, en definitiva del patrón disciplinario:

“Repsol YPF está inmersa en esta corriente y dentro de ella se encuadra el último modelo adoptado por la compañía. Es la llamada GxC o Gestión por Compromiso, una herramienta que se basa en el dialogo entre jefe y colaborador(...) fija reglas de juego claras a la hora de marcar y evaluar objetivos, establecer un reconocimiento en función de méritos y fomentar el desarrollo profesional de las personas.” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

De esta forma, los “objetivos” resultan insuficientes para lograr adhesiones. Asimismo, los “compromisos” requieren ser ponderados teniendo en consideración las modalidades a partir de las cuales las personas asumen y “realizan” esos compromisos:

“Ya no solo es importante la consecución de resultados, sino la manera en que estos se consiguen. No compartir con los colaboradores la información disponible sobre un proyecto en equipo, saltarse los valores éticos de la compañía para intentar conseguir alguna ventaja competitiva...son formas de alejarse de los comportamientos deseados por la empresa” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

En la Gestión por Compromiso, a diferencia de la Dirección por Objetivos, los programas explicitan la necesidad de “gestionar al capital humano” de forma individualizada, apelando a la autonomía y la iniciativa, comprometiendo más al “empleado” con su trabajo y redefiniendo el rol de las jefaturas. Al mismo tiempo se apela a la colaboración para cumplir con los objetivos de equipo. La forma de gestionar a la vez lo individual y lo colectivo señalará un importante desafío para los mandos, quienes deberán demostrar en forma cotidiana su “profesionalidad” y “compromiso” para administrar y gestionar la conflictividad derivada de las normalizaciones, y diferenciaciones.

Las Gestión por Compromiso requiere una refuncionalidad del rol de los mandos. Estos a partir del nuevo sistema corporativo serán quienes tendrán la responsabilidad de medir y diferenciar eficientemente los comportamientos del personal a su cargo:

“De acuerdo con todo esto, podemos definir la GxC como un estilo de gestión que potencia la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a través del diálogo entre jefes y colaboradores mediante entrevistas para la definición, el seguimiento continuo y la evaluación de los comportamientos individuales” (Revista CONECTA N° 19 2006. Revista de difusión interna de Repsol YPF.)

Los trabajadores que desempeñan funciones de mando dentro de la empresa deben ejercer una vigilancia estratégica desde la materialidad del proceso de trabajo. La nueva política de gestión se traduce en la exigencia de un rol más activo por parte de los mandos, un papel de mayor control no solo sobre los objetivos cumplidos, sino en la forma en que se concreta el trabajo. Es así que se les exige una actividad más comprometida y activa a la hora de premiar o castigar a sus “colaboradores”. No sólo premiar los objetivos cumplidos, sino indagar cómo fueron llevados a cabo. Este premio repercute en una bonificación a fin de mes:

“Esto solo repercute en la remuneración variable, no repercute en la movilidad aunque debería. El GxC sirve para hacer los Ranking, para descubrir al mejor de mejores y promover el talento. No hay que quedar bien con todo el mundo, hay que gestionar a las personas y premiar a los mejores.” (Alto gerente de Repsol YPF. Desempeña funciones desde mediados de los años 1990. Sede de Diagonal Norte, entrevista realizada en el año 2007)

La empresa construye criterios de valorización tendientes a vehiculizar la nueva política corporativa. Se establece un puntaje que va de 0 a 120 y que recibe cada uno de los trabajadores. De estos puntajes de 0 a 60 es “malo”; de 60 a 100 es “bueno”; y de 100 a 120 es “muy bueno, excelente”. Para armar la curva los resultados están dados de antemano, debido a que recursos humanos les pauta obtener el siguiente porcentaje: el 65% debe recibir un puntaje de “bueno”; el 25% de muy bueno”; y el 10% tiene que recibir un puntaje “malo”.

De este modo las jefaturas deben jugar un rol central en este proceso. En este sentido el momento de evaluaciones se constituye como un momento temporal crítico, en donde vuelven a surgir contradicciones entre los mandos de la época estatal y los nuevos

mandos. Mientras los jóvenes mandos, formados en los programas de Repsol YPF o mismo proveniente de programas de formación de otras empresas¹²⁰, son proclives a utilizar las nuevas políticas corporativas, aquellos que provienen de la época estatal reaccionan de forma distinta. Uno de los pocos mandos que quedaba de la etapa estatal en Diagonal Norte describe el momento de evaluación de la Gestión por Compromiso:

“Se vive un clima de mierda, es como el gran hermano, todo hay que evaluar hasta la inteligencia emocional de la persona. Se ponen en juego valores, actitudes, cosas que van más allá de las capacidades técnicas. Tenés que dar la sangre, son drácula. Con lo cual te das cuenta que todas las capacitaciones y actividades para fomentar el trabajo en equipo son una mentira...el 10% de las personas te va a odiar...Encima mi jefe que es un paranoico, no concibe que pueda haber gente que sea excelente. Entonces además de lo de recursos humanos, cada vez que uno pone a alguien dentro del 25%, se lo tiene que justificar aparte por escrito. Imaginate que hace una semana que estamos todos abocados a esto y es una caterva de papeles, reuniones y discusiones, porque después cada uno termina peleando por su gente” (Gerente de Repsol YPF, sede de Diagonal Norte. 2007).

Las nueva gestión del trabajo rediseñada a partir de las nuevas doctrinas corporativas vehiculiza mecanismos de cooptación sostenidos sobre nuevas bases en la relación laboral. El nuevo *modelo identificador* se sustentará en la figura del “colaborador” (de cada trabajador) con la empresa y la competencia entre trabajadores. Para este proceso los trabajadores con responsabilidad de mando deben jugar un rol central, dinamizando los nuevos contenidos de las políticas empresarias.

Tanto la Dirección Por Objetivos o mismo la Gestión por Compromiso, se inscriben en el marco de la “nueva cultura corporativa” basada en la “proactividad” de sus “empleados”. Aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos de la empresa serán valorizados en el ámbito de trabajo y beneficiados no sólo con “incentivos” salariales, sino también, en la planificación de rutas profesionales para puestos estratégicos. En

¹²⁰ Existe un proceso de movilidad entre empresas de cuadros empresarios. Es decir, entre grandes empresas se constituye un proceso de rotación de cuadros medios y altos formados por la misma matriz corporativa. En este sentido es que las *prácticas empresarias* son *corporativas*, debido a que tienen un carácter transversal en la formación de cuadros orgánicos. Estos cuadros no solo son formados bajo los programas de formación de las empresas, sino que también aportan a esta matriz corporativa universidades privadas y públicas.

este contexto evaluar “objetivos” y “compromisos” supondrá generar mediciones con relación a ciertos saberes que se espera sean movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Es así que toma relevancia el paradigma de las competencias como analizaremos en el siguiente apartado.

Los usos de la disciplina empresaria: las competencias y la seguridad

El análisis de la recomposición empresaria requiere de un detenimiento especial sobre aquellos dispositivos de control social que han buscado sistemáticamente el disciplinamiento de los trabajadores. La doctrina managerial, sobre la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los requerimientos de eficiencia y productividad, define un escenario donde se sofistican las estrategias corporativas orientadas al disciplinamiento. La apuesta por el denominado “cambio cultural”, desde la perspectiva empresaria, en donde la “colaboración” y la “paz social” gobiernan, configura un orden laboral en donde prevalece la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma.

En este apartado analizamos la configuración de las *prácticas corporativas empresarias* para cada espacio en que se despliega. Es decir, se elaboran estrategias disciplinares diferentes según áreas de acción de trabajadores ya sean mandos u operarios. En este sentido, se configura el paradigma de las competencias, con mayor pregnancia en los trabajadores de mando y la noción de seguridad destinada a los trabajadores de línea.

El paradigma de las competencias: ¿saber hacer o saber identificarse?

Dentro del amplio abanico de innovaciones en materia organizacional del proceso de trabajo, el paradigma de las competencias tiene, desde nuestra perspectiva, un rol clave. Volviendo a Danielle Linhart (1997), pensamos el desarrollo de las competencias en el contexto del nuevo orden, como una herramienta de re-configuración de las relaciones laborales. Particularmente en las formas de configurar y pensar a los trabajadores, estructurando valores y sentidos que colonizan las experiencias obreras.

Según Tanguy (2001) las competencias se definen a partir de la desvalorización de los saberes adquiridos por la experiencia, validados y confirmados por el nivel de formación y ejercidos sucesivamente en la ejecución de las funciones. En este sentido,

se revalorizan según la autora, el conocimiento que posee todo trabajador previo al acceso del empleo, la adaptabilidad de los conocimientos en la organización empresarial y la visibilidad de ese conocimiento factible de ser evaluado. De aquí se desprende que las competencias son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

A partir de este paradigma se elabora todo un complejo edificio en torno a las competencias, en donde pueden categorizarse a grandes rasgos en individuales y grupales. Asimismo, éstas se subdividen en generales y específicas. Las generales dan cuenta de un tipo de saber no delimitado claramente. Desde la perspectiva empresarial, se relacionan con la capacidad del trabajador de “captar el mundo que los rodea”, “ordenar sus impresiones”, “comprender las relaciones entre los hechos que observan”, “actuar en consecuencia”, “aportación de valor a la organización, etc.” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005). Estas vagas expresiones -por momento de retórica casi filosófica-, marcan aptitudes que debe tener un trabajador y que en gran medida son pautadas particularmente por las empresas. Estas aptitudes son de una naturaleza tan general y vaga que resultan difíciles ser evaluadas.

Sin embargo, estas aptitudes reclamadas se llenan de contenido y adquieren especificidad cuando se vinculan con la idea de sujeto “proactivo”. En tal sentido, la “proactividad”, aquella palabra tan conocida en las “nuevas morfologías del trabajo” alude a un “empleado” que cuestiona los resultados, con actitud “no conformista”, que constantemente busca el cumplimiento y resolución de los objetivos corporativos. En definitiva, todo empleado desde las agencias simbólicas de las *prácticas corporativas empresarias* en un “colaborador” y no un trabajador¹²¹.

Este “no conformismo” se torna funcional a la disciplina empresarial, (siendo que no apela a un trabajador organizado y con praxis crítica), aludiendo a un “empleado” que revalorice los intereses corporativos y al mismo tiempo aporte consentimiento a la

¹²¹ En este sentido es potente la construcción que se realiza en los manuales de recursos humanos en donde casi en ninguna parte se utiliza la categoría trabajador o trabajadores, aludiendo constantemente a “personal” o “empleados”.

nuevas lógicas de gestión. Esta actitud es aquella que se pretende medir a través de las evaluaciones de desempeño que alcanzan a todos los niveles de trabajadores.

La “proactividad” sintetiza la disciplina empresarial entendida en la formación de empleados con iniciativa e intereses individuales, y a la vez vehiculadores de los intereses de la empresa:

“En su acercamiento al mercado de profesionales, Repsol se caracteriza por un alto nivel de proactividad e iniciativa y una generación de expectativas acordes con las necesidades y el recorrido potencial de cada puesto. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005).

En cuanto a las competencias específicas, son aquellos saberes técnicos que se ponen en juego en el momento de realizar las funciones. Este tipo de competencias resultan más asequibles para los trabajadores, ya que refieren a capacidades puntuales y específicas de cada puesto.

Por otra parte, las competencias grupales, en general, ponen en funcionamiento otras nociones, como la liderar equipos, conducir grupos y aún de mayor importancia, la capacidad de formar futuros mandos. Es en este sentido, la “relación de tutelaje” que hemos analizado con anterioridad, se constituye en una competencia central dentro de las grupales. La formación de jóvenes profesionales o futuros mandos es central para la vitalidad de los intereses empresarios:

“Repsol entiende por formación todo proceso de aprendizaje por el cual una persona se hace más competente en el desempeño de su trabajo e incrementa su potencial para ocupar puestos de trabajo de distinta responsabilidad” (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF, 2005)

El paradigma de competencias se instrumenta en un mercado de trabajo cada vez más signado por formas de contratación precarizadas, inestables, flexibilizadas, informales y en un contexto atravesado por largas décadas de pérdida y retroceso de derechos adquiridos por los trabajadores. El nuevo orden laboral, si bien presenta claras continuidades del orden anterior, se caracteriza por la pérdida sistemática de derechos y

el avance de las políticas corporativas. En este escenario se profundiza aún más las asimetrías entre aquellos que venden su fuerza de trabajo y aquellos que la compran, y es en este sentido comparativo que podemos hablar de precarización¹²².

Alguna literatura sobre la problemática de las competencias encuentra elementos positivos en la incorporación de la lógica de las competencias en el mundo del trabajo. Se destaca en esta perspectiva Lichtenberger (2000), en donde según el autor las competencias potencian, en su aspecto positivo, la iniciativa de los trabajadores y el trabajo conjunto. En definitiva, el nuevo esquema del trabajo en cierta forma tendría un efecto liberador del trabajador¹²³.

Desde una perspectiva que se sitúa en las antípodas de Lichtenberger, nuestro análisis expone la funcionalidad del paradigma de las competencias como parte de una potente herramienta de disciplinamiento laboral dirigida a conseguir la adecuación productiva de los comportamientos de los trabajadores. En este sentido, se pugna por un *modelo identificador* fragmentado e individualizado, en donde se configura un “empleado” “proactivo” ejemplar. Al mismo tiempo se aboga por una integración entre trabajadores y empresa, traducida en el discurso de la colaboración. Se instala la idea de un empleado *competente* motivado para llevar a cabo los objetivos establecidos.

Asimismo, la gestión por competencias transfiere los riesgos empresarios a los trabajadores, dependiendo muchas veces el salario de los resultados cumplidos. El control se ejerce fijando objetivos de producción y competencias puestas en funcionamiento, instalando una intensificación del trabajo. La variabilidad salarial requerida sobre la base de premios y castigos encuentra continuidad en la potestad de despedir trabajadores cuando la producción y las ventas lo requieran: la contracara de estas libertades es la profunda precarización del trabajo. La evaluación del desempeño mide las competencias requeridas, no condicionando un cambio en la categorización del trabajador, aunque sí una mejora en la ganancia anual.

¹²² Solo a los propósitos del análisis comparativo es que cobra potencialidad la noción de precarización. Sin un análisis histórico y procesual podemos caer en una dicotomización y naturalización general de un pasado no precario y un presente precario, como si en el pasado no existiera formas de explotación capitalista precarizadas.

¹²³ Vale aclarar que esta investigación, como deja bien en claro el autor, se realizó “a pedido de las direcciones empresarias” de las empresas en las que se llevaron adelante el trabajo de campo.

Sin embargo, cabe hacer una aclaración no menor con respecto a este dispositivo de disciplinamiento. El paradigma de las competencias, si bien entrama a todos los trabajadores desde el operador hasta el gerente de la región de América Latina, está orientado particularmente a trabajadores profesionales con responsabilidad de mando. Es decir, a partir de nuestro trabajo de campo en Diagonal Norte como en Comodoro Rivadavia en el área de geología, podemos afirmar que el paradigma de las competencias opera fundamentalmente en las relaciones laborales de trabajadores profesionales. Respecto a trabajadores de línea, o sea operadores, el paradigma de las competencias se diluye en efectividad y presencia. En tal sentido, la matriz de las competencias debe ser resituada a partir de políticas que mediaticen los sentidos nodales de las competencias en las relaciones laborales de los operadores.

La hegemonía empresaria se constituye procesualmente y su formulación "definitiva" es siempre momentánea para cada espacio en que se despliega. En este sentido la disciplina adquiere un formato más aprehensible en cada área de aplicación. En la actividad de campo de los trabajadores de línea lo que opera como disciplina normalizadora es la noción de seguridad competente.

La seguridad competente

El tema de la "seguridad" constituye una problemática compleja de abordar y de analizar. Esta dificultad se suma a una realidad de un proceso de trabajo altamente riesgoso, peligroso e insalubre. Esta peligrosidad es parte del trabajo de los operarios, sea en el área de perforación o reparación de pozos o en las áreas de refinería. Los accidentes y muertes en el trabajo forman parte de la realidad del petrolero.

La organización del proceso de trabajo capitalista y en consecuencia el "progreso" de determinada tecnología contiene una intencionalidad política, en el sentido que su desarrollo no incorpora el principio de la seguridad física y mental de la fuerza de trabajo, sino que focaliza en la "óptima" y "eficiente" transformación de la materia prima. En definitiva, el desarrollo de una tecnología y la organización del proceso de trabajo está determinado por el interés de la valorización del capital y por el uso de la fuerza de trabajo como mercancía. Disputar esta situación será parte de la correlación de fuerza ejercida por las organizaciones de los trabajadores.

En este sentido, en un contexto de un sindicalismo pro patronal como el SUPE y en una avanzada activa por parte de las *prácticas corporativas empresarias*, la cuestión de la seguridad se constituye en una herramienta de disciplinamiento y transferencia del riesgo empresario a los trabajadores. Para fundamentar esta tesis, debemos adentrarnos en que entiende Repsol YPF por seguridad:

“La mejora de la seguridad y la reducción de la accidentabilidad constituye una prioridad para Repsol YPF, siendo su objetivo conseguir lugares libres de accidentes”
(Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 42)

En tal sentido, la seguridad se limita sólo a la *“accidentabilidad”*, o sea el accidente concreto ocurrido en el desempeño del trabajo. Lo que se cuenta como accidente es el desenlace visible en donde un trabajador recibe una consecuencia observable, sea un golpe, pérdida de un miembro, o inclusive la muerte. Esta concepción elude abordar como cuestión de la seguridad, por ejemplo, el trabajo en turno con las claras consecuencias en la vida fuera del trabajo, o las condiciones físicas y psíquicas que deterioran la salud de los trabajadores, o los escasos tiempos de recuperación de una jornada de 12hs en un trabajo que expone a condiciones insalubres, etc.¹²⁴

La seguridad, desde la política empresaria, es entendida como una cuestión meramente técnica. De esta forma se reduce a dos aspectos: por un lado, circunscribe a la utilización de elementos de seguridad, tales como vestimenta especial, casco (diferenciado por colores según las categorías de trabajo), protección auditiva, guantes, zapatos con punta de acero, ropa ignífuga, etc. Y por otra parte, se relaciona con la pericia técnica que el trabajador realiza en el desempeño de sus funciones,

¹²⁴ Este también será un punto crítico para las políticas que se implementaron durante la privatización, siendo una de las primeras estrategias organizacionales que se aplicaron en los '90, imponiendo un turno rotativo de 12hs. En turno también juega un factor central en la seguridad laboral de los petroleros. Como dijimos anteriormente, por la peligrosidad de la actividad y la insalubridad a la que están expuestos los trabajadores la jornada de trabajo es un factor central. Desde la misma concepción de turnos rotativos que trastocan la vida fuera de la fábrica se puede pensar el trabajo como insalubre. La seguridad laboral, no contempla el desgaste físico-psíquico y social producido por los trabajos en turnos rotativos. Es ampliamente corroborado que el trabajo por turnos, y especialmente cuando hay rotación tiene efectos negativos sobre la salud del trabajador. Problemas nerviosos, insomnio, incidencia mayor de accidentes graves. Además esta forma de organización del proceso de trabajo conlleva efectos familiares y sociales disruptivos, dado que prohíbe el desarrollo regular de cualquier actividad que no sea el trabajo.

normativizando la forma "correcta" de realizar el trabajo. En este proceso de doble aspecto se expresan las nociones más nodales del paradigma de las competencias: la forma "correcta" de realizar el trabajo.

Una anécdota que refleja en parte esta situación se concreto en Comodoro Rivadavia, mientras realizábamos trabajo de campo. Nuestra intención era poder acceder a los cerros para poder observar cómo era realizado el trabajo de perforación. Luego de algunas gestiones directamente con la empresa nos dimos cuenta que por esta vía sería imposible acceder a los cerros de perforación. De este modo le pedimos a uno de nuestros informantes, un ex operario de boca de pozo y actual trabajador de Repsol, que nos pudiera habilitar de forma informal la entrada a un equipo de perforación. Luego de varias tratativas, y con el padre de este último trabajador, pudimos ingresar a un equipo, no de perforación, sino de reparación llamados pulling. La situación en medio del cerro era de una informalidad tal que constantemente los trabajadores del equipo de pulling miraban que nadie ajeno o un supervisor pudiese estar viendo esta situación, que de saberse seguramente sería complicado de explicar. En medio del viento y la arena que no dejaban de raspar la cara uno de los operadores del equipo de pulling nos dice: "*¿no trajeron zapatos con punta de acero? ...no, no, así no pueden pasar*". Toda situación revestía una transgresión de la normativa empresaria evidente y en cierto punto insólita. Para empezar, estábamos en medio del cerro personas ajenas que nada tenían que ver con la actividad de pulling e intentando hacer preguntas y observar. Pero asimismo, amén de esta situación completamente inusitada para los trabajadores, lo que quedaba claro era que para pasar allí había que estar con los zapatos con punta de acero. Claro que luego pudimos volver al otro día pero con aquel requisito exigido. En una situación similar, en un recorrido en camioneta por la planta deshidratadora del km. 9 en la ruta 3 de Comodoro Rivadavia, no pudimos bajar del vehículo debido a que no teníamos los elementos de seguridad.

La situación vivida en Comodoro Rivadavia grafica un ejemplo claro y contundente de cómo la problemática de la seguridad se delimita sólo a la utilización de los elementos de seguridad, como en este caso al zapato con punta de acero. La problemática de la seguridad queda así completamente naturalizada y circunscripta a la utilización de elementos de seguridad. Toda la agencia simbólica de la corporación se encarga que esta problemática quede definida en términos de cuestiones técnicas.

Este discurso se encuentra profundamente incorporado y naturalizado en los trabajadores. Por ejemplo un supervisor de la Refinería La Plata nos detalla las causas de los accidentes:

Pregunta: *"Y si hay accidentes ¿de qué tipo son?"*

Respuesta: *"¿En asfalto?...Todas son quemaduras. El 90 por ciento de accidentes estamos hablando de no uso de los elementos de protección de seguridad, o mal uso de elementos de protección de seguridad o mal ejecución del procedimiento."*

Investigador: *"Claro"*

Respuesta: *"Siempre es falla humana. O el tipo tenía el guante mal puesto o los zapatos estaban con asfalto y no los limpió. Casi nunca pasa algo que le erramos o no estaba previsto."*

Pregunta: *"Cuándo hay un accidente, ¿que sucede?"*

Pregunta: *"Hay que hacer...aparte de que el tipo tiene la atención médica ta, ta, ta. Hay que hacer una investigación interna junto con bomberos. Viene hacer la investigación la ART...se toman medidas correctivas. Pero cuando pasa un accidente el supervisor te mata...se arma un quilombo que no tenes ganas que pase un accidente"*

(Supervisor de empresa tercerizada Petal. Refinería La Plata. 2006)

Sin embargo, al profundizar en la entrevista sobre la problemática de los accidentes en la Refinería La Plata, surgen contradicciones que no se ajustan a las definiciones de seguridad de la administración empresarias:

Pregunta: *"¿Qué pasó?"*

Respuesta: *"Se quemó con soda cáustica los ojos"*

Pregunta: *"¿Pero estaba con los elementos de protección?"*

Respuesta: *"Si, si. El chabon fue a regular una bomba con anteojos de seguridad, pero la bomba hacia ya dos años que perdía. Y bueno hasta que pasó lo que pasó. Al tipo le entró el chorro entre el antejo y el ojo. Todos dijeron: 'pero no, cómo usaba eso, tenía que haber usado antiparras cerradas'. Pero jamás lo exigieron"*

Pregunta: *"Y entonces?"*

Respuesta: *"Y...investigación vio que hace dos años que estaba perdiendo la bomba. Yo fui a hablar con el jefe de turno. Vino el pibe de la ART, y después fui a hablar con el"*

jefe de planta...le digo 'escuchame una cosa...yo voy a poner que hace dos años esta bomba pierde, y está pedida la reparación...que hace dos años que todo el mundo la ve a la pérdida y nadie hizo nada'. Yo no puedo decir que el tipo erró por que no tenía antiparras. Por que Petal me va a sacar de los pelos. Petal me pregunta '¿que pasó?', y para que no sancionen a la empresa yo digo la posta. Nosotros [hablando de Petal] podemos perder el contrato por eso. Y bueno no pasó nada con el jefe de planta. Pero digamos que en la parte contratista fue leve, por que me agarró el bombero y me dijo: 'y tendría que haber usado antiparras cerradas'; 'pero que quieres si la bomba tiraba chorros de dos metros hace dos años". (Supervisor de empresa tercerizada Petal. Refinería La Plata. 2006)

La definición de la seguridad desde la corporación empresaria, delimitándola a partir de la utilización de los elementos de seguridad o vinculadas a cuestiones técnicas, se pone en crisis a partir de las vivencias concretas en el espacio de trabajo. El mismo supervisor que anteriormente nos había explicado como los accidentes son solamente "errores humanos", en una segunda entrevista nos detalla un accidente completamente previsible.

Al preguntar a un joven operador de campo de la Refinería La Plata, que no vivió la época estatal de YPF, cuales son los adelantos en materia de seguridad, se vuelve a reponer la cuestión de los elementos de protección:

"...antes era un quilombo digamos. Porque me cuentan mis compañeros que trabajaban en ojotas. En ojotas, en shorcitos, en musculosa. Salían en cuero por ahí...ahora se hace mucho hincapié en los elementos de seguridad, como los anteojos, la ropa, el casco, la ropa es ignífuga" (Operador de campo. Refinería La Plata, Repsol YPF. 2004).

El discurso empresario de la seguridad se hace carne en las prácticas y representaciones de los trabajadores. De esta forma, vemos cómo las políticas empresarias se materializan en el proceso de trabajo.

Sin embargo, la seguridad no solo se delimita a cuestiones técnicas, sino que a partir de las nuevas políticas corporativas comienza a ser una problemática individual de todos los trabajadores, realizándose una transferencia de la responsabilidad empresaria:

"Todos los empleados de Repsol YPF, sea cual sea su puesto de trabajo, categoría profesional o ubicación geográfica, son responsables de su propia seguridad, conforme a sus funciones específicas así como de contribuir a la seguridad de la compañía." (Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 43).

Y al mismo tiempo que se realiza una transferencia de la responsabilidad, los accidentes forman parte de las variables evaluables de desempeño que se realizan a los trabajadores:

"...la seguridad es considerada en Repsol YPF condición básica de empleo y por eso representa un aspecto importante de la evaluación del desempeño de todos los empleados" (Informe de Responsabilidad Corporativa 2005, pp. 43).

Esta noción termina por imponer profundas huellas y marcas en las experiencias obreras de los petroleros. Se naturaliza en el cotidiano de trabajo el concepto de auto-seguridad. En una entrevista, un operador de boca de pozo en Comodoro Rivadavia nos detalla un accidente y las consecuencias que este tiene:

"Cuando hay un accidente va a los libros y se arma un lío bárbaro."

Pregunta: *"¿Por qué?"*

Respuesta: *"Es que todo lo que debemos hacer ya está escrito. Si sucede el accidente es por que lo hicimos de otra manera el trabajo. Primero el trabajo que terminó con el accidente lo tienen que hacer dos tipos con un guinche, nosotros lo hacemos con uno por que era más rápido...y bueh, pasó el accidente. Y se va a determinar que ellos tienen razón"*

Pregunta: *"¿Y después del accidente que pasa?"*

Respuesta: *"Y te suspenden por cinco días"*

Pregunta: *"¿Te suspenden?!"*

Respuesta: *"Si claro, te pegas el palazo en la cabeza y te suspenden cinco días y te suspenden el sueldo. Lo que pasa es que está bien, está todo escrito, no tenés que hacer"*

boludeces. Si vos te pones a pensar decís 'y si' no hay nada que hacerle. (Enganchador de equipo de perforación, Comodoro Rivadavia. 2007)

A partir de esta definición empresaria de la seguridad se tramita un doble movimiento: por un lado, la corporación empresaria se desentiende de la responsabilidad de los accidentes¹²⁵. Y por otra parte, la noción de auto-seguridad cristaliza, como bien expresa el relato anterior, la peligrosa práctica de la auto-responsabilidad y auto-culpabilización del accidente. La frase *esta todo escrito*, expresada en el fragmento anterior, nos otorga una imagen de la intención de las *prácticas corporativas empresarias* por imprimir un control en las formas de concretar la función de los trabajadores. *"Esta todo escrito"* nos dice que solo hay una manera de hacer las cosas, sin posibilidad de accidentes. A partir de esta concepción el accidente se circunscribe a la responsabilidad de los trabajadores que no llevaron adelante el trabajo como estaba estipulado.

En este contexto, es frecuente que algunos accidentes menores como golpes, cortes, y hasta la pérdida de la falange de un dedo, como nos relató un operador de pozo, se oculten entre los mismos trabajadores debido al miedo a las sanciones. Este miedo se exagera aún más en aquellos trabajadores que pertenecen a empresas contratistas, debido a que luego de un accidente no solo deviene la sanción al trabajador si no que es posible la sanción a la empresa contratista o hasta la pérdida de la licitación.

Esta política corporativa, al mismo tiempo que sanciona, premia aquellas áreas en las que no ocurrieron accidentes. Es por esto que la planta deshidratadora de Comodoro Rivadavia tiene un gran cartel que cuenta los días en los que no hubo accidentes. Al momento de nuestro trabajo de campo el cartel decía: *"esta planta no tiene accidente"*

¹²⁵ Otro ejemplo claro de cómo se desentiende la empresa tiene que ver con que las pasantías, vía de entrada de los jóvenes profesionales. Ellos no están asegurados con la misma ART de los trabajadores de Repsol. e incluso, según relatos de pasantes, no saben si cuentan o no con ART. Asimismo, Paradójicamente, en la Refinería La Plata se fabrica un producto como el LAB que por su peligrosidad no se produce en otras refinerías del mundo. Es un compuesto que se usa para la base del detergente. Esto se realiza en la planta Lineal Alquibenceno (LAB), correspondiente su nombre a una cadena química, o específicamente cadena alquílica. De la planta de Molex llega el kerosén, que pasa por distintos procesos químicos en la planta de LAB, y se produce así el elemento para la elaboración de detergente. En esta planta se trabaja con ácido clorhídrico, muy nocivo para la salud. Este ácido debe trabajarse en frío, ya que al contacto con el aire se evapora y es perjudicial si se lo inhala o al contacto con la piel. En esta planta se trabaja por turno con el mismo formato de 12hs como en todas las dependencias de Repsol.

desde hace dos días". Al preguntar respecto al cartel, nos explican que hace dos días hubo un accidente. Un operario de una empresa tercerizada se golpeó con el contrapeso de los balancines de extracción y se fracturó la pierna¹²⁶. Y el técnico de la planta deshidratadora, quien nos estaba oficiando de guía, nos completa el relato:

"La empresa contratada de donde es el trabajador que se accidentó fue sancionada. Quizás también puede ser sancionado el operador. Acá está todo escrito, está todo escrito cómo deben realizarse las maniobras. No puede haber accidentes. Si hay accidente es por que hiciste algo mal...Se descuidó y se pegó con el balancín. Hasta es posible que echen a la persona por el accidente...Estuvimos un año sin accidentes. Mira que mala suerte que a año y diez días nos daban un premio a todos" (Técnico. Planta deshidratadora. Comodoro Rivadavia. 2007).

Una situación parecida se vivió en la Refinería La Plata en septiembre de 2006 cuando una explosión de una caldera causó la muerte de un trabajador tercerizado que pertenecía al sindicato de la UOCRA. Luego del accidente y de un día de asueto, la empresa comenzó a desplegar un mayor control del proceso de trabajo instalando cámaras de seguridad. El fragmento siguiente sintetiza la política de seguridad de Repsol YPF:

"Después del accidente instalaron ahora cámaras de seguridad por todos lados...ahora nos controlan más y nos hacen responsables por todo ahora" (Operador de campo. Repsol YPF Refinería La Plata. 2006)

Vuelve a reponerse en las entrevistas, tanto en Comodoro Rivadavia como en La Refinería La Plata la figura de la auto-responsabilidad y la auto-culpabilización del accidente. Este proceso tiene efectividad a partir de una política activa de la empresa en donde se transfiere la responsabilidad empresaria al colectivo de trabajo a través de sanciones (suspensiones y/o despidos) y premios. En este sentido, la política de seguridad se establece como un eficaz dispositivo de disciplinamiento y control, condicionando al colectivo de trabajadores, naturalizando e instituyendo las prácticas de

¹²⁶ El contrapeso es uno de los extremos de los balancines de extracción de petróleo que suben y bajan constantemente. Tienen un peso aproximado de 200 kilos. Según los trabajadores a los que entrevistamos, la fractura de una pierna luego de un golpe con el contrapeso del balancín es un "milagro".

la auto-responsabilidad y auto-culpabilización. La política de seguridad no sólo estandariza los movimientos que los trabajadores deben realizar, sino que al ser la seguridad una política de todos, se convierte exclusivamente en una responsabilidad individualizada de los trabajadores. El paradigma de las competencias encuentra en la política de seguridad una vía fértil de traducción de sus sentidos más nodales.

En este contexto de competencias puestas en juego, de políticas de delimitación de la seguridad, y de tercerización, se impone la fragmentación entre trabajadores a partir de la diferenciación entre trabajadores de planta y tercerizados. Los “*propios*” y “*los de las empresas*” son parte del mapa de las relaciones laborales post-privatización.

La tercerización como disciplinamiento laboral: nosotros “los propios”, los otros “los de las empresas”

“Y viste, entrar acá [hablando de Repsol YPF] es tocar el cielo con las manos... ¿Me entendes?”

(Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

Como hemos analizado en el capítulo anterior, la tercerización se conforma como una de las estrategias centrales en la arquitectura empresarial del nuevo orden. Asimismo, hemos analizado cómo la externalización de la fuerza de trabajo contribuye a sostener dos mercados de trabajo paralelos, uno estabilizado con trabajadores contratados por la empresa central y otro externalizado, conformado por los trabajadores de las empresas contratistas (Figari, Palermo, 2011).

En este contexto, se impone una profunda fragmentación del colectivo obrero a partir de las variadas y heterogéneas formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo. Lo que postulamos aquí, no es la heterogeneidad vs homogeneidad¹²⁷, sino que planteamos algunas respuestas a las preguntas formuladas en la introducción de la Tesis, referente a las implicancias que tienen las políticas empresarias en las prácticas sociales de los trabajadores. Es decir, interesa analizar las relaciones de dominación en relación con las

¹²⁷ Hacemos referencia a un aumento de la heterogeneidad pero no en oposición a un pasado de homogeneidad. Siempre existieron en los espacios de trabajo heterogeneidades producto de los distintos procesos productivos.

prácticas laborales de los trabajadores y reconstruir las nociones de los trabajadores sobre su lugar en el proceso de trabajo y la mirada que tienen sobre el proceso de cooperación que se les impone en la fábrica.

En este sentido, nos preguntamos ¿cuál es la importancia de abordar desde una dimensión subjetiva la diferenciación que se cristaliza en el colectivo de trabajo? o ¿por qué problematizar el conjunto de representaciones del colectivo de trabajo? Estas preguntas pueden resultar para una parte de los estudios del trabajo problemáticas poco trascendentales frente al análisis empirista de los hechos concretos. Nosotros, en cambio creemos que se tornan trascendentales, postulando que la propia diferenciación interna de los trabajadores es significativa para abordar y comprender los condicionantes que la organización del trabajo imprime en la conformación de las experiencias de clase, incentivando en distintos contextos históricos la fragmentación del colectivo de trabajo.

Las variadas formas de contratación y uso del trabajado imponen un *modelo identificadorio* sustentado a partir de la fragmentación de las experiencias obreras. De esta forma, se produce una profunda demarcación en el suelo de fábrica entre los trabajadores estables de Repsol YPF y los trabajadores sub-contratados de las empresas tercerizadas. Los primeros, denominados los "*propios*", circunscribiendo a los trabajadores de Repsol YPF, y los segundos, "*los de las empresas*", delimitando a los trabajadores tercerizados. Este proceso de naturalización de prácticas sociales a partir de la situación contractual de los trabajadores, actúa como factor de segregación, generando un *nosotros* y un *otro* que no sólo condiciona el devenir de las prácticas laborales, sino que también traspasa los muros de la fábrica. Particularmente, esta situación se dinamiza en la Refinería La Plata de Repsol YPF, pero en gran medida expresa una situación generalizada del nuevo orden laboral.

Los unos y los otros: la fractura que persiste

En las entrevistas realizadas a trabajadores de la Refinería La Plata, surgieron estas autoclasificaciones que se relacionan con las formas que adquiere la organización del trabajo en el nuevo orden. La propia forma de uso de la fuerza de trabajo influye en la manera en que se articulan las experiencias obreras. Los "*propios*" y "*los de las empresas*" forman parte del colectivo de trabajo de los petroleros. Entre *unos* y *otros* se

genera una profunda fragmentación que estructura las relaciones laborales dentro del suelo de fábrica.

Los “*propios*” hacen referencia a los trabajadores que pertenecen a la empresa central Repsol YPF. La misma denominación da cuenta que el trabajador es “*propio*” de la empresa central. A grandes rasgos, los trabajadores “*propios*” expresan una situación material diferente a los trabajadores tercerizados, en donde se evidencian mejores condiciones laborales en líneas generales.

En cambio, “*los de las empresas*” refiere a los trabajadores tercerizados de todas las empresas contratistas de Repsol YPF. La misma denominación sitúa a todos aquellos trabajadores que no son agentes de Repsol bajo el mismo rótulo: “*los de las empresas*”. Esta denominación abarca a todos aquellos trabajadores tanto de empresas formadas a partir de los emprendimientos de los ex “*ypefeanos*” como del resto de las empresas sub-contratadas. Una de las características de los trabajadores subcontratados, tanto de los emprendimientos como de otras empresas en las que sus propietarios no son ex trabajadores de YPF, es la profunda heterogeneidad en las condiciones de trabajo. En líneas generales, “*los de las empresas*”, se encuentran ostensiblemente en una condición precaria en comparación a los “*propios*”.

Una de las primeras diferenciaciones que se tornan más evidentes entre los “*propios*” y “*los de las empresas*” es el nivel salarial. A mismo trabajo en el mismo suelo de fábrica, entre unos y otros, corresponde diferentes niveles salariales:

Pregunta: “*Los sueldos ¿Cómo son?*”

Respuesta: “*Ni comparación. No se pueden comparar, para nada, para nada. Vos calculá que si eso hubiese sido de YPF hoy los tipos estarían ganando más del doble como mínimo. Un tipo de ahí está más o menos 1800 al bolsillo*” (Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Beriso, La Plata. 2006)

“*Por ejemplo, hace dos meses sacaron un aumento para el contratista de un 8 por ciento del básico y para el propio 350 mangos no remunerativos. Es un escalón mortal la diferencia. Nosotros recibimos 110 pesos que le entraron todos los descuentos...pero*

bueno...ir a pedir plata a una contratista no es lo mismo que ir a pedirle plata a YPF. Son otros números". (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

A los salarios se le suman diferencias sustanciales para los trabajadores tercerizados en todos los aspectos laborales. Por ejemplo, la obra social de los trabajadores tercerizados suele estar en notoria desventaja en relación a la obra social de los trabajadores de Repsol YPF.

Pregunta: "*¿La obra social es distinta?*"

Respuesta: "*Si. Ellos tienen una mejor obra social. Los propios tienen OSPE que es la obra social de petroleros. En todo es mejor la obra social de ellos". (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)*

Aunque también cabe aclarar que algunas empresas tercerizadas también les otorgan a sus trabajadores la misma obra social de Repsol YPF, como es el caso de Petal y Mediacaña.

Asimismo, otra diferencia de *unos y otros* también se evidencia, por ejemplo, en el momento de pedir los días de vacaciones. Los trabajadores de Repsol YPF tienen una mayor libertad en comparación a los trabajadores tercerizados para organizarse los días de las vacaciones. Los "*propios*" pueden repartirse los días durante todo el año. De esta manera pueden organizar días de vacaciones junto a los francos, armando de esta forma durante todo el año intervalos de vacaciones de ocho días. Un trabajador de Petal, que es una de las empresas tercerizadas con mejores condiciones de trabajo, expresa esta diferenciación en el siguiente fragmento:

"Vos laborás a reglamento...hasta a veces parece abusivo el reglamento hacia la empresa, y no pasa nada. Yo por ejemplo tengo 20 días de vacaciones, ellos [hablando de los "propios"] en ves de sacar los veinte días de corridos sacan de a cuatro. Entonces tiene cuatro francos, las cuatro guardias y vacaciones. Y vos decís: '¿mono?, estas dos meses de vacaciones'. Las reparten en el año, no lo hacen todos seguidos en el verano. Llegás hacer eso en una empresa y te dicen: 'vola ya de acá!'. Pero ellos está bien, dicen: 'está de licencia, el tipo tiene que descansar'. ¿Entendes?"
(Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata. 2006)

La diferencia de ser un trabajador de planta de Repsol o de una empresa tercerizada, se termina de demarcar con claridad, para los trabajadores, en el momento de jubilarse, aún más para aquellos que conocieron la etapa estatal de la empresa:

"Respecto a la jubilación, no es lo mismo jubilarse de YPF que de Naviera Sur. Cobrás la mitad de jubilación de la que cobraría habiéndome jubilado de YPF". (Ex trabajador de YPF que luego del despido en la década de los '90 fue re-contratado por el emprendimiento Naviera Sur).

A las cuestiones salariales, la obra social, las vacaciones, etc., se debe agregar la profunda precariedad de los trabajadores tercerizados o *"los de las empresas"*. Esto se hace evidente en los elementos de seguridad de los tercerizados o en la falta de ellos. Es frecuente en la Refinería La Plata que muchos de los trabajadores tercerizados soliciten a los *"propios"* de favor elementos de seguridad, ya sean botines, guantes, anteojos, etc. Este es un punto clave en la diferenciación entre *"propios"* y *"los de las empresas"*. En general, los accidentes graves en el trabajo alcanzan mayoritariamente a los trabajadores de empresas tercerizadas, los cuales realizan en muchos casos maniobras riesgosas sin condiciones de seguridad y sin experiencia adquirida. Por ejemplo, en septiembre del 2006, en la Refinería La Plata de Repsol YPF, tuvo lugar un grave accidente que involucró a trabajadores tercerizados. Durante una maniobra de mantenimiento de una caldera se produjo una explosión con la muerte de un trabajador de la empresa Hidrokinetic, perteneciente al gremio de la UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina)¹²⁸.

En este sentido los porcentajes de accidentes según el Informe de Responsabilidad Corporativa 2005 de Repsol YPF evidencia esta proyección de accidente entre los

¹²⁸ Esta situación de precariedad en la que trabajan los trabajadores tercerizados forma parte de la fotografía cotidiana de los espacios de trabajo en la Argentina. Otro accidente que da cuenta de esta situación ocurrió en febrero del 2008 en la empresa siderúrgica Acindar, ubicada al sur de Santa Fe. En este accidente, producto de la explosión de un horno eléctrico, resultaron heridos trabajadores de la contratista Serkay. Uno de los dirigentes de la Seccional de la UOM Villa Constitución argumentó en varios medios de comunicación que: *"Hemos requerido la creación de una Comisión de Higiene y Seguridad mixta y el mejoramiento de la situación de las empresas contratistas, siempre hay presiones a los compañeros de las empresas contratistas que prestan servicio en la planta"* (Página 12, Martes 5 de febrero del 2008).

trabajadores tercerizados. Según el informe, en el 2003 el 93% perteneció a trabajadores tercerizados, mientras que en el 2004 representó el 100%. En el 2005, de los accidentes ocurridos, el 71 % correspondieron a trabajadores tercerizados. Estos porcentajes son sin contar la infinidad de accidentes, como vimos en el apartado anterior, que son encubiertos por los trabajadores por temor a las sanciones.

Hasta aquí hemos puesto en relieve las diferencias evidentes entre “unos” y “otros” en relación a las condiciones laborales. A partir de esta diferenciación es que surgen las construcciones entre el colectivo de trabajo de *“propios”* y *“los de las empresas”*.

Los trabajadores de Repsol YPF, *“los propios”*, se autodefinen a partir de sus cualidades positivas producto de su relación laboral con la empresa central. En cambio, la denominación de *“los de las empresas”* expresa un doble sentido: desde los *“propios”* se concibe como un trabajador precario. Esta precarización en el sentido laboral construye una profunda relación de subordinación en las relaciones cotidianas del día a día. Y por otra parte, *“los de las empresas”*, se autodefinen a partir de la no pertenencia de ser *“propio”*. O sea, se conciben sobre la base de las desventajas de ser *“los de las empresas”* y en el deseo de ser algún día parte de los *“propios”*.

La subordinación de los trabajadores tercerizados en relación con los de Repsol YPF se expresa en una cuestión objetiva de jerarquías laborales. Es decir, en todas las dependencias de Repsol YPF un trabajador *“propio”* tendrá mayor jerarquía que cualquier otro trabajador tercerizado:

“Mirá, ser de YPF o ser contratado, ahí está la diferencia. El más bajo de YPF te agarra al supervisor de cualquier empresa contratista y te dice lo que tenés que hacer. A veces me da una bronca, por que yo se lo que tengo que hacer, pero a ellos les gusta hacerte sentir la jerarquía” (Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata. 2006)

Pero esta diferencia en la jerarquización, sumado a la precarización pronunciada de algunos trabajadores tercerizados, potencia exponencialmente la relación de subordinación e impone una profunda estigmatización que se juega en el día a día:

“La mayoría [hablando de los trabajadores tercerizados] son medio parado... están con una Paraguaya, una maza prendida dándole, entonces, o con una pala haciendo una zanja acá a trescientos metros, y bueno los tratan medio mal. En el lugar nuestro no, no tienen problemas. Vienen y nos piden comida porque saben que siempre les damos. En otros lugares no les dan comida... Juntamos en una caja y le damos todo, los postres las frutas lo que quedó, algún jugo, alguna sopa, y se van chochos.” (Operador de campo, Refinería La Plata. 2004).

En este contexto, y, en algunos sectores más que en otros, el personal tercerizado es estigmatizado en relación a la calificación que requiere su trabajo y a las condiciones en las cuales desarrolla la tarea. A menor calificación y mayor precarización –entre los tercerizados-, la estigmatización negativa se profundiza. Las connotaciones del relato anterior dan cuenta de una relación de subordinación y de los ribetes estigmatizadores que toma la relación laboral dentro del colectivo de trabajo. Esta situación varía con trabajadores con calificaciones más complejas, con niveles salariales a veces incluso mayores que los “propios”:

“Los de electricidad tienen un buen sueldo, los tratan de otra manera, vos te das cuenta porque tienen otra indumentaria, en cambio los de cañería vienen y me piden: che no tenes un par de guantes usados, cualquier cosa” (Operador de campo. Refinería La Plata. 2004)

En relación a las funciones de los trabajadores tercerizados, un jefe de planta postulaba lo siguiente:

“Tenés que estar controlando a los monos esos, a veces son unos lindos monos.” (Jefe de planta, Refinería La Plata. 2004)

La expresión “son unos monos” refiere a la poca calificación en la ejecución del trabajo que realizan los trabajadores tercerizados. Estas estigmatizaciones negativas que rozan – y a veces se sitúan de lleno- en una relación discriminatoria se naturalizan en las relaciones laborales de los trabajadores de la Refinería La Plata:

Pregunta: *“¿Cómo es la relación con los de las empresas?”*

Respuesta: *“Depende mucho el sector. Por ejemplo en el sector nuestro nos llevamos muy bien con los muchachos de las empresas, en otros los discriminan más, que sé yo los tratan mal viste, nosotros no, los tratamos como si fuesen uno más... que por lo general son gente más bien baja... Cañería viste es más bruto el trabajo son los que hacen el trabajo pesado más feo, y les pagan dos mangos, por ahí no les pagan, los boludean. (Operador de campo. Refinería La Plata. 2004)*

Por otra parte, como postulamos, la autoadscripción de *“los de las empresas”* se define a partir de las desventajas y el deseo de pertenecer a los *“propios”*. Las desventajas frente a los *“propios”* se articulan con el deseo de pertenecer a Repsol YPF. Esto se funda, en primer lugar, en las mejores condiciones laborales de los trabajadores de Repsol en comparación con los tercerizados.

“Yo te digo que todos los contratados tienen una sola meta, que es pasar para adentro, de los cuales calculo que uno de diez pasa. Tenés que esperar, hasta que te canses o terminas en una contratista, por que después pasaste los 35 ahí y fuiste, ya está. Tratá de acomodarte en la mejor contratista, después de los 35, chau no esperes más nada... La contratista es como laburar en cualquier lado. Con YPF nada que ver, es trabajar como extraterrestre. Lo que pasa que la diferencia la marca el tamaño de la empresa”. (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

No obstante, algunos trabajadores de empresas tercerizadas tienen condiciones laborales semejantes y algunos incluso mejores que los trabajadores de Repsol YPF. A pesar de ello, en estos trabajadores sigue apareciendo el deseo de formar parte de los *“propios”*. Este deseo de pertenecer a Repsol YPF se funda particularmente en el miedo interiorizado al desempleo. El desempleo estructural que azotó los '90 y el comienzo del milenio en Argentina se cristalizó en la memoria de los trabajadores, explicando, en última instancia, el profundo deseo de pertenecer a los *“propios”*:

Pregunta: *“¿Qué diferencias hay entre un propio y un contratado?”*

Respuesta: *“Este, hay diferencia entre un contratado y un propio. El sueldo no mucho, pero...es como que vos entras a laburar con YPF y tenes una seguridad laboral. Eh...en YPF la única forma que te echen es robando, nada más. Después en toda las empresas*

siempre está la fantasía si no te renuevan la licitación” (Trabajador de empresa tercerizada Petal, Refinería La Plata. 2006)

En las entrevistas realizadas a trabajadores tercerizados aparece con nitidez la imagen o el fantasma de la desocupación. La inestabilidad de los trabajadores contratados, es en general, una fotografía común en todo espacio de trabajo. Esto explica por qué *“todos los contratados tienen una sola meta, que es pasar para adentro”*

El fantasma de la desocupación y la inestabilidad de los trabajadores tercerizados se hace más visible en los momentos de baja de rentabilidad o de crisis. Siempre ante una baja en la rentabilidad, serán los trabajadores tercerizados los primeros en sufrir las consecuencias de un potencial achique de planta. Por ejemplo, en la actualidad, en la Refinería La Plata de Repsol YPF, “se bajaron” todos los contratos temporarios de los trabajadores pertenecientes a la UOCRA que estaban implicados en trabajos de obra.¹²⁹

Esa separación *“nosotros”/ “otros”* traducida en el espacio de trabajo en *“propios”/ “de las empresas”*, tiene base de fundamento en las condiciones de precariedad vinculadas con las estrategias de tercerización,¹³⁰ pero también con la situación de muchos trabajadores que pugnan por “pertenecer”. Antes, esa pertenencia se fundaba en un imaginario configurado en tanto *“comunidad ypefeana”*. Si el eje articulador de esa comunidad era, entre otras cosas, la estabilidad en el empleo y el desarrollo profesional a partir de una carrera interna, hoy, entre los *“propios”*, el eje estructurante que los distancia de los otros externalizados, será el miedo a la pérdida del empleo y la precarización entre “unos” y “otros”.

Esta situación para el sindicato SUPeH representa una problemática difícil de maniobrar debido a las distintas reivindicaciones que unos y otros le plantean al sindicato:

¹²⁹ Otro ejemplo que grafica esta situación es el caso de la siderúrgica Siderar del grupo Techint, localizada en la ciudad de San Nicolás. Durante el 2009 se dispuso el despido de 2400 trabajadores que desempeñaban funciones de mantenimiento del alto horno numero 1. Casi la totalidad de los trabajadores del gremio de la UOCRA, eran de empresas tercerizadas.

¹³⁰ En varios espacios de trabajo puede observarse esta segmentación en los colectivos de trabajo. Por ejemplo, en el trabajo *“Los trabajadores del cobre y sus luchas en la mina El Teniente, Ranagua, Chile. Prácticas políticas en el contexto de la subcontratación”* de Chiriguini y Lischetti se analiza la problemática de la subcontratación en el contexto del trabajo minero en Chile, demarcando dos colectivos de trabajo diferenciados con organizaciones de resistencias particulares.

Vos tenés una situación laboral muy amplia. Diversas problemáticas. ¿Entendes? Pensá que yo tengo el problema que tiene el personal propio de YPF, que por ejemplo...problemas monetarios todos tenemos por que normalmente nos gustaría ganar siempre más. Pero tenes tipos propios de YPF, que por ejemplo la vianda que le trajeron hoy tenía mucho pan. Yo tengo ese problema para resolver. Por otro lado, tengo el personal de los trabajadores de Mediacaña que no le alcanza la guita para llegar a fin de mes. Entonces desde la vianda de uno hasta el sueldo del otro hay un abismo. Es mucho. Hay unos que se quejan por la comida y otros que no comen directamente. ¿Me entendés?... el problema es que no son los mismos trabajadores.”
(Conducción del sindicato SUPeH, filial Ensenada, Berisso, La Plata, 2006)

Esta situación en general lleva a una importante fragmentación, configurando un contexto laboral en el cual se encuentran en el mismo espacio trabajadores de distintas empresas que pertenecen a distintos gremios, con convenios y remuneraciones diferentes y condiciones de trabajo totalmente asimétricas o en el peor de los casos mismos oficios en el mismo lugar y condiciones diferenciadas. El proceso de tercerización en donde se diferencian, por un lado, “trabajadores estables” y los “trabajadores contratados”, produce de hecho un enfrentamiento horizontal en la relación Trabajo-Trabajo (Chiriguini y Lischetti, 2008) imponiendo la fractura del colectivo obrero. Esta fractura no sólo se estructura en el espacio de trabajo, sino que sus huellas se expresan más allá de la fábrica.

Las huellas fuera de la fábrica

Una de las preocupaciones de nuestra investigación da cuenta de cómo afectan el espacio de la reproducción las políticas empresarias. Lo interesante en este sentido es que las fracturas evidenciadas en el espacio de trabajo se extienden en la vida cotidiana de los trabajadores fuera de la fábrica. Es decir, las diferenciaciones entre los “*propios*” y los “*de las empresas*” se juegan también en los espacios fuera del trabajo articulando las relaciones sociales entre los trabajadores. Pertenecer de un lado u otro inhibe, en general, la posibilidad de realizar actividades sociales fuera de la empresa. Esta jerarquización y separación deja marcas en la vida cotidiana de los trabajadores, elaborando construcciones de sentido que se vinculan con la pertenencia a “*propios*” y

"los de las empresas", condicionando la constitución de redes de sociabilidad en la esfera de reproducción:

"En asfalto algunos partidos de fútbol se han hecho, ¿viste?, y a veces, muy pocas veces se mechan... contratados y propios, pero algunos contratados y algunos propios. Pero en general siempre jugamos los contratados... y bueno yo el sábado tuve un asado, y estaban todos los de las empresas, los contratados. De los otros [haciendo referencia a trabajadores de Repsol YPF] no vino nadie. (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2006)

En general, como forma excepcional se realizan actividades fuera de la fábrica en donde incluyan "propios" y "los de las empresas". Mayoritariamente, se arman planes de realización de partidos de fútbol o mismo, reuniones y asados unos por un lado y otros por el otro:

Nadie te dice: "che negro"... hay pibes re copados propios, toda la onda, eso no existe. La ves pasada hicimos un asado entre todos los muchachos. La cosa fue así fuimos a mantenimiento y atrás del cargadero arreglamos: 'bueno loco, va a ver lechón, costillar, pago yo, vamos todos', fuimos todos. No vino uno solo de YPF..., en un año que salimos varias veces, una vez sola, una vez sola vino un operador, toda la onda el chabon, pero lo dejábamos como de lado" (Trabajador de empresa tercerizada, Refinería La Plata. 2007)

La separación de unos y otros produce efectos en la cotidianeidad de la vida fuera de la fábrica. En tal sentido, los efectos de las relaciones que imponen las *prácticas corporativas empresarias* se hacen extensivas a la esfera de la reproducción o espacio fuera del trabajo. Las marcas de esa reproducción, son posibles de ser identificadas en la red de relaciones que se tejen fuera del trabajo y en los sentidos que los trabajadores asignan a su propia experiencia histórica: experiencia atravesada y signada por la externalización.

De esta forma, la producción de "otredad" se instala entre los trabajadores, fragmentando los colectivos de trabajo, individualizando las relaciones laborales y

trasponiendo el conflicto capital-trabajo en una problemática trabajo-trabajo. Estos nuevos principios de organización en tanto condiciones objetivas incidirán sensiblemente en las nuevas conformaciones subjetivas, logrando quebrar principios de solidaridad entre los trabajadores.

Las nueva gestión del trabajo rediseñada a partir de las nuevas prácticas corporativas empresarias vehiculizan, como hemos analizado, mecanismos de cooptación sostenidos sobre nuevas bases en la relación laboral y la fragmentación entre los trabajadores. El nuevo modelo identificatorio se sustenta en las figuras del “colaborador” de cada trabajador con la empresa, en la competencia entre trabajadores y en la individualización-fragmentación de las experiencias de clase. En este sentido, es que se expresa la apuesta del nuevo orden detrás del llamado “cambio cultural”, en donde asume importancia un nuevo universo de relaciones sociales gobernado por un escenario, donde prevalece la heretogeneidad de formas de contratación de la fuerza de trabajo, aunque la relación social continua siendo la relación de clases.

A partir de la nueva hegemonía empresarial, la metáfora de la democratización de las relaciones laborales ha sido un tema retomado por las ciencias del trabajo, para hacer hincapié en una “supuesta” autonomía de los trabajadores y la igualación de la relación capital-trabajo en el suelo de fábrica. Sin embargo, la aparente transferencia de responsabilidad por cuestiones que escapan completamente al control de los trabajadores no tiene otro objetivo que la de consolidación de una hegemonía empresarial. Lo que la “fábrica democrática” delega en los propios trabajadores no son las instancias de toma de decisión sobre el proceso de trabajo. Lo que se delega a los trabajadores, no es la definición de las características del proceso productivo, ni la organización, sino, que en general, las delegaciones resultan cuestiones que ficcionalizan una supuesta autonomía que no sólo no libera, sino que su estructura, como hemos analizado, se centra en las fuerzas que doblegan a los trabajadores.

Lo interesante del caso de los trabajadores petroleros es que las disputas, las tensiones, las luchas, en definitiva, las resistencias organizadas y colectivas se motorizan por fuera de la fábrica. Estas resistencias, como analizamos en el último apartado de la Tesis, toman diferentes formatos, pero en definitiva y lo que es paradigmático, retoman elementos de la vieja *comunidad de fábrica* en un contextos post-privatizador.

Resistencias a más de 10 años de la privatización: continuidades y rupturas de las experiencias obreras.

"A veces pienso que el Moreno no hubiera existido si no hubiese sido privatizado todo... Yo creo que el Moreno ayuda a la permanencia de ciertas posiciones respecto a las privatizaciones que sino se quedaban guardadas" (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno. 2007)

"Nos han obligado a ser piqueteros. Y por suerte tenemos la escuela que nos enseñó YPF, la escuela del trabajo" (Pepino Fernández, dirigente de la UTD de Mosconi. 2009)

La privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) significó un golpe emblemático, simbólico y con una gran repercusión pública en toda la sociedad argentina. La privatización de YPF sintetizó en gran medida el embate neoliberal en argentina, privatizando la empresa estatal de producción de un recurso estratégico a nivel mundial, como lo es el petróleo.

Sin embargo, esta repercusión no minó las variadas acciones de lucha que se organizaron a lo largo y a lo ancho de todo el territorio argentino. En la segunda parte de la Tesis, hemos abordado la experiencia de la Agrupación Mosconi en la zona de Beriso, Ensenada y La Plata.

Las resistencias dinamizadas a partir de la privatización de YPF significaron para los trabajadores, no sólo la lucha por conservar el empleo, en un contexto de desocupación creciente, sino también por los sentidos prefigurados a partir de un imaginario colectivo que encontraba en el orden de la *comunidad de fábrica* su anclaje y dinamismo. En aquel entramado de relaciones sociales, autoadscribirse *ypejeano* invocaba una relación *nosotros/otros* que gobernaba las experiencias vitales de los trabajadores y sus familias. Aquel *nosotros* otorgaba sentido a las experiencias obreras, tal como hemos

analizado en la primera parte de la Tesis. Fisurar aquel imaginario colectivo fue un embate no menor para la hegemonía neoliberal.

En la era del nuevo orden, las *prácticas corporativas empresarias* gobiernan a partir de la legitimidad operada tras la impronta del llamado “cambio cultural”, aportando las condiciones socio-culturales y simbólicas para dar sostén a la hegemonía empresaria.

Sin embargo, y a pesar del tiempo transcurrido del proceso de privatización de YPF surgen variadas formas de resistencia vinculadas a organizaciones de ex trabajadores de YPF. Con sus especificidades y características particulares, el soporte político-ideológico de las resistencias se sustenta a partir de elementos que constituyeron el proceso hegemónico consolidado en la *comunidad de fábrica*. De esta forma estas continuidades en las experiencias obreras son re-significadas en un contexto post privatización, y entramadas en una estrategia de resistencia.

El Grupo Moreno y la Unión de Trabajadores de Desocupados (UTD) de Mosconi, en la provincia de Salta, se constituyen en espacios emblemáticos de resistencia, y expresan una continuidad en la lucha, que, a partir de finales y comienzos de esta década se afianza y se expresan en organización. Esa continuidad, cobra terreno también a partir de un accionar colectivo tendiente a articularse con otras organizaciones, muchas de ellas emergentes a partir de la crisis de 2001 en la Argentina. Cada una de estas organizaciones posee su historia y especificidades: para el Grupo Moreno, la disputa se centra en la definición de una política energética nacional/latinoamericana, sobre la base de la estatización de los recursos naturales, hoy “*extranjerizados*”. Por su parte, la UTD encuentra una disputa clave en la alternancia entre la presión-negociación, con las empresas petroleras de la provincia de Salta y el municipio de Mosconi. La legitimidad de la UTD proviene, en gran parte, de una práctica que sitúa al trabajo en el centro de la organización.

En ambos casos, lo que está en disputa asume un común denominador: el consenso legitimador neoliberal/privatista. Estas resistencias aunque articuladas desde fuera del suelo de fábrica, repercuten no sólo en diferentes espacios gubernamentales, sino también en el nivel de las gerencias de YPF-Repsol. Aunque estas dos organizaciones,

con especificidades profundamente marcadas, y territorios de acción político particulares, el Estado se sitúa en el centro de sus disputas.

En tal sentido, analizamos en este apartado de la Tesis, aquellos aspectos centrales de ambas organizaciones: el proyecto de “nacionalización” de YPF del Grupo Moreno, y la reapropiación del territorio por parte de la UTD a partir de la centralidad del trabajo.

Organización y proyecto político: una referencialidad más allá del trabajo

El Grupo Moreno nace a partir de la confluencia de distintos actores sociales y ex trabajadores provenientes de diversos sectores energéticos. Sus integrantes, en su mayoría han ocupado puestos de trabajo técnico-profesionales en distintas ex empresas del Estado. En general, han desempeñado funciones en áreas vinculadas al petrolero, electricidad, desarrollo nuclear, telefónicos, siderúrgicos, etc. Como organización, se constituyeron en inicios del año 2002, y como señalan muchos de sus integrantes su conformación “*fue un camino natural, una respuesta frente a la embestida privatizadora*”, “el consecuente manejo irracional de los recursos energéticos”, y la “necesidad, cada vez más acuciante, de construir una estrategia de desarrollo energético sustentable”.

Con fuertes lazos con distintos gobiernos latinoamericanos como Venezuela y Bolivia, la estrategia del Moreno se asemeja, expresado por ellos mismos, a la FORJA¹³¹. Es decir, actúan como un grupo, que a partir de su amplio y extenso conocimiento en materia energética, producen una intervención social a partir de la difusión de una propuesta energética y denuncian la política ilegítima de las privatizaciones.

¹³¹ FORJA (acrónimo de Fuerza de Orientación Radical de la Joven Argentina) fue una agrupación política argentina, fundada el 29 de junio de 1935 y disuelta en 1945. La FORJA actuó dentro de la esfera de influencia de la Unión Cívica Radical. Creada dos años después de la muerte de Hipólito Yrigoyen, y en momentos que la Unión Cívica Radical decidía levantar la abstención electoral decidida en 1931 en oposición al sistema de elecciones fraudulentas, con el fin de impulsar una postura política “*yrigoyenista*” que realizara una dura crítica de los gobiernos que asumieron el poder a partir del golpe de estado del 6 de septiembre de 1930, y que se conoció como la década infame. FORJA desarrolló una propuesta fuertemente nacionalista y de denuncia y oposición al neocolonialismo. Asimismo, denunció el accionar ilegítimo de las empresas y capitales extranjeros en la monopolización de sectores claves de la economía.

Desde entonces, el Grupo Moreno se ha orientado a manifestar y proponer diferentes acciones para informar y hacer pública la situación energética nacional, siendo su principal objetivo la lucha por la re-nacionalización de los recursos naturales del país y la elaboración de alternativas para una gestión energética sustentable. Como objetivo máximo del Grupo Moreno, se encuentra la re-nacionalización de YPF:

“Imaginate que se nacionaliza el petróleo, que se nacionaliza YPF. Nosotros nos tenemos que disolver, no tendríamos razón de ser”.

Pregunta: *¿Por qué?*

Respuesta: *“Y, porque estaría cumplido uno de nuestros objetivos principales...uno tiene que pensar que la cosa política, no como el Moreno que es más técnico que político... mirá lo que pasó con Forja. Forja se disolvió el 18 de octubre de 1945. Al día siguiente del 17 de octubre. ¿Para qué estaríamos nosotros si lo que postulamos estaría resuelto?”. (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno. 2007)*

Como expresa Félix Herrero, el Moreno aporta a la discusión en torno a la nacionalización del petróleo como recurso estratégico. Sin embargo, a pesar que circunscribe su propuesta a partir del conocimiento “técnico”, el proyecto político disputa directamente con las políticas de intervención de Estado.

En julio de 2003 presentaron a la Secretaría de Energía de la Nación los Lineamientos Básicos de un Plan Energético. Asimismo, en noviembre de 2006 acercaron a Tribunales un Recurso de Amparo para exigir la anulación de la Ley de Reforma del Estado (23.696) y los decretos de desregulación petrolera 1.055/89, 1.212/89 y 1.589/89; denunciando además penalmente a cuatro empresas petroleras (Repsol, Shell, Esso, Pecom-Pérez Companc) por evasión fiscal agravada.

Los objetivos que el Moreno concibe como prioritarias y urgentes se podrían resumir en dos: por un lado, la necesidad que el Estado nacional impulse una política de nacionalización que tenga por objetivo recuperar la gestión y el control de los recursos naturales y energéticos del país; y por otro, la necesidad de planificar una nueva matriz energética sustentable en el mediano y largo plazo. El planeamiento y el rol del Estado se tornan así, puntos nodales en la perspectiva de esta organización siendo los lineamientos básicos del plan energético los siguientes:

- a) Los hidrocarburos deben ser un bien estratégico y su explotación debe estar sólo a cargo del Estado Nacional. Este debe respetar los principios de la racionalidad energética, los derechos de las generaciones futuras y las condiciones ambientales.
- b) Los bienes de la energía son bienes sociales, por lo tanto ningún argentino debe ser excluido de su utilización, sin importar su condición social ni su lugar de residencia; y por último,
- c) Las riquezas que de su explotación se generen pertenecen a los argentinos y no pueden quedar en manos de intereses privados movidos por la obtención del lucro intensivo¹³².

Su propuesta por tanto, se centra fundamentalmente en la re-nacionalización de las empresas privadas del sector energético y en la gestión centralizada de las mismas para lo cual, señalan, sería necesario también redimensionar y discutir socialmente el rol que el Estado debe tener respecto a los recursos energéticos¹³³.

De esta manera, las prácticas de resistencia que lleva adelante el Grupo Moreno interpelan directamente al Estado:

"Nosotros tenemos muy claro que nuestro enemigo no es el Estado ni los funcionarios de turno vendidos o medio vendidos a las empresas. Todo lo contrario, nosotros queremos que se transformen las políticas que el Estado implementa. (Félix Herrero, integrante del Grupo Moreno, 2007)

Lo interesante para nuestro análisis, es la resignificación que el Moreno realiza de aspectos claves que constituyeron la *comunidad de fábrica*. En tal sentido, se retoma con fuerza la figura del General Enrique Mosconi como icono y emblema del proyecto político:

¹³² Información extraída del Boletín electrónico N° 1 del Grupo Moreno. <http://www.info-moreno.com.ar/notas/actividades/reunion.htm>

¹³³ En tal sentido, consideran que en el contexto actual existen condiciones favorables para el desarrollo de estas acciones, puesto que desde la crisis del 2001, el consenso neoliberal y privatista de la década de los '90 comenzó a encontrar fisuras y hendiduras por donde las presiones de distintas agrupaciones y movimientos pueden circular.

“Y, en la época de oro de YPF, de Mosconi, fue una cosa impresionante. Los valores que Mosconi dejó en YPF es algo que debemos retomar. Fortalecer la industria es prioritario. Hay una frase de Mosconi que yo felizmente la encontré, que dice: ‘en Argentina la nacionalización y la estatización, es lo mismo’. Yo estoy por la estatización. Pero el pueblo en general no habla con la palabra estatización. El pueblo dice ‘nacionalización’. Entonces hablamos de nacionalización. Pero estoy con la estatización, yo soy completamente estatización, una empresa estatal. Ahora, cómo yo quisiera una empresa: el 100% de la propiedad de YPF, estatal. Sin ninguna duda.

Como se pronuncia en el fragmento anterior, se expresan diferentes construcciones sociales propias del orden de la *comunidad de fábrica*. Las ideas de nacionalismo, industrialismo y estatismo son la que conforman parte del acervo político-ideológico del proyecto del Moreno, y es la figura de Mosconi la que sintetiza aquellas ideas.

En este proceso aquel andamiaje que sustentó la hegemonía de la *comunidad de fábrica* se re-significa, en el contexto pos-privatizador, en una estrategia que golpea la hegemonía neoliberal y fisura la política privatista.

Históricamente, el 13 de diciembre se constituía en una fecha emblemática debido a la conmemoración del descubrimiento del petróleo. Aquella fecha renovaba, en el marco de la *comunidad de fábrica*, los compromisos con los intereses de la empresa. Era frecuente que durante esa fecha en la época estatal de YPF se inauguraran monumentos, hospitales, clubes, capillas, etc..

El 13 de diciembre de 2007, coincidiendo con el bicentenario del descubrimiento del petróleo, el Grupo Moreno convoca a un acto por la mañana en el cementerio de recoleta en el mausoleo del General Enrique Mosconi –renovando el compromiso de lucha- y por la tarde a una movilización en la puerta de la Sede de Repsol YPF en la calle Diagonal Norte de la Capital Federal. Ambas convocatorias tuvieron una importante repercusión. Sin embargo, la movilización en la Sede de Diagonal Norte tuvo una importantísima convocatoria la cual colmó al menos tres cuerdas de personas. Al acto se sumaron partidos políticos de izquierda y la mayoría de las organizaciones de ex trabajadores de YPF como la Agrupación Mosconi de Ensenada, Beriso, La Plata, Oro Negro, ex trabajadores de Comodoro Rivadavia, Neuquén y Mendoza.