



FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras
Universidad de Buenos Aires

G

Cadenas de oro negro

Cambios en el proceso de trabajo de Repsol-YPF

Autor:
Giniger, Nuria Inés; Palermo, Hernán

Tutor:
Grimberg,
Mabell
2006

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Licenciatura de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Antropológicas

Grado



FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras

FILODIGITAL
Repositorio Institucional de la Facultad
de Filosofía y Letras, UBA

TESIS 12-4-5

FACULTAD de FILOSOFÍA y LETRAS	
Nº 824.631	MESA
02 MAR 2006	
Agg.	ENTRADAS



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

TESIS DE LICENCIATURA

CADENAS DE ORO NEGRO
Cambios en el proceso de trabajo de Repsol- YPF

Nuria Inés Giniger

Hernán M. Palermo

Directora

Dr. Mabel Grimberg

Co-directora

Lic. María Inés Fernández Álvarez

2006

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
Dirección de Bibliotecas

TESIS: 12-4-5



Dedicado a los que resisten

Prefacio

Queremos comenzar señalando un aspecto central, que para nosotros forma parte inseparable de la realización de esta tesis de Licenciatura. La novedad consiste precisamente en que esta investigación fue producto del trabajo colectivo de dos estudiantes de Antropología de la Universidad de Buenos Aires

Plantearnos la idea de aportar a la construcción de una antropología crítica, asumiendo un “investigador colectivo” resultaba un gran desafío, teniendo en cuenta lo “impensable” de un proyecto que tuviera como coautores a dos estudiantes de antropología. La cristalización del trabajo individual en la última etapa de la carrera acrecentaba la dificultad de desarrollo de esta tesis.

En principio la idea del trabajo en equipo surgió durante el 2002 cuando conformamos un numeroso grupo de investigación junto con otros compañeros. A partir de ese momento el deseo de aportar a una antropología colectiva fue tomando fuerza. Debido a afinidades teóricas y a que nos encontrábamos en la culminación de nuestra carrera, tomamos la decisión en el 2004 de la realizar la tesis de forma conjunta.

En el camino nos fuimos encontrando con obstáculos burocráticos, prejuicios y posturas en contrario, que no coincidían con el proyecto. Una de las explicaciones que se nos expuso tenía relación en el supuesto “facilismo” que esta modalidad conjunta otorgaba.

Sin embargo, y más allá de estos argumentos, se fueron sumando a esta “pequeña lucha” estudiantes, graduados y profesores de la facultad, sin los cuales nunca hubiera existido esta posibilidad de tesis colectiva.

En la práctica el cambio es muy sutil, ya que los trabajos de investigación nunca son estrictamente individuales, aunque no se enuncie en muchos casos la participación de los coautores.

No obstante, para nosotros esta experiencia de tesis colectiva significa sentar un importante precedente sobre un enfoque de trabajo en equipo. Desde nuestra perspectiva, en primer término hace visible el peso de las discusiones y los aportes de *otros* en toda práctica de investigación empírica y construcción teórica, y en segundo, enriquece la construcción del saber antropológico y en definitiva a las ciencias sociales en general. Desde nuestra experiencia, el trabajo en equipo profundizó la discusión teórica metodológica, fruto de la tensión de diferentes puntos de vista.

Nuestro enfoque propone confrontar con la antropología encerrada en la academia, autorreferencial e individualista, la cual en apariencia construye un

conocimiento con “ideas académicas”, y que resulta incapaz de aportar a un pensamiento crítico que analice la realidad transformándola.

Tal como está actualmente diseñado el plan de estudios, la tesis de licenciatura constituye una etapa fundamental en el aprendizaje. Las condiciones en las que se llega a esta etapa no son del todo óptimas, debido a una formación pauperizada en cuanto a las metodologías de investigación. Esto involucra la necesidad de que la dirección académica cumpla un papel mucho más activo como guía del que es posible la mayor parte de las veces.

En nuestra experiencia, este trabajo fue el andamiaje para enfrentar la investigación en su conjunto, y fundamentalmente el trabajo de campo. Tener y sentir la contención y comprensión de un compañero nos dio las fuerzas para superar las grandes dificultades que uno enfrenta a la hora de la realización de la tesis. Sin embargo, debido a nuestra formación académica, fueron surgiendo algunos problemas que tuvimos que enfrentar. El trabajo conjunto no es uno de los puntos fuertes de nuestra carrera ni uno de los que más se estimulan. Las raras veces en que debemos realizar algún trabajo de ese tipo para una materia o seminario, los estudiantes de antropología en general nos dividimos las preguntas de forma individual para luego reunir lo escrito, en un “trabajo grupal”. Esto fue un obstáculo que logramos superar, y que luego formó parte de nuestra mayor fortaleza.

Esperamos por ello que esta tesis de licenciatura constituya un aporte y que sus consecuencias sean el desarrollo y valorización de esta importante instancia de aprendizaje, en el seno de una carrera de grado jerarquizada.

A lo largo de este recorrido recibimos el apoyo y contención de varias personas a las cuales nos gustaría agradecer: A la profesora Mabel Grimberg, quien aceptó ser parte de este proyecto colectivo como nuestra directora; María Inés, por tanta orientación y ayuda en momentos difíciles; Gabi y Lupe, por el aguante; Los Necios, por la lucha; Florencia, por la corrección; y a los amigos y compañeros de la carrera que supieron escucharnos atentamente cuando contábamos cosas inconexas, incomprensibles al principio, que hoy son esta tesis.

En especial expresamos nuestros agradecimientos a los trabajadores de la Refinería La Plata, quienes en sus momentos de descanso y de trabajo tuvieron la gentileza de compartir su tiempo con nosotros. En definitiva, este trabajo es para ellos.

Índice

Prefacio	Pág. 3
Índice	Pág. 5
Introducción	Pág. 7
• Precisiones sobre la investigación	Pág. 13
Capítulo 1: Abordaje teórico acerca de los procesos de trabajo y resistencia	Pág. 19
1) Trabajo y trabajadores	Pág. 19
2) Estudios sobre procesos de resistencia	Pág. 25
Capítulo 2: Historia de YPF	Pág. 28
1) El principio: el petróleo en la Argentina	Pág. 29
2) Los avatares de YPF: tendencias privatizadores	Pág. 33
3) El comienzo de la privatización	Pág. 34
4) El final de YPF: la reconversión	Pág. 37
5) Monopolio privado: Repsol	Pág. 40
Capítulo 3: Organización de la refinería La Plata	Pág. 42
1) El interior de la refinería	Pág. 42
2) Movilidad	Pág. 46
3) Cascos blancos: <i>“Ellos tienen un acuerdo especial con la casa”</i>	Pág. 49
4) Operadores	Pág. 54
5) Pasantías	Pág. 57
6) Tercerizados: <i>“Hay una empresa para todo”</i>	Pág. 60
Capítulo 4: Proceso de trabajo	Pág. 65
1) Turnos	Pág. 70
2) Puestos de trabajo y actividades	Pág. 73
3) Ser ypefiano	Pág. 77
Capítulo 5: La ley del gallinero	Pág. 84

1) El rol del Sindicato	Pág. 85
2) Estrategias de racionalización de personal y respuestas de los trabajadores	Pág. 91
3) Construcción de Hegemonía	Pág. 97
Estrategias de control	Pág. 97
Resistencia	Pág. 104
Conclusión	Pág. 111
Bibliografía	Pág. 115
Anexo	Pág. 124

Introducción

El profundo proceso de reconversión neoliberal y reforma del Estado, iniciado en Argentina después de la crisis del petróleo de 1973 (Borón, 2004), y llevado hasta sus límites durante la década de los 90', tuvo como uno de sus ejes principales la privatización de las empresas públicas productoras de bienes y prestadoras de servicios.

La reconversión de las empresas públicas desarrollada en el marco de las transformaciones producidas por el nuevo modelo de acumulación capitalista, hegemonizado por las políticas neoliberales, trajo consigo cambios en la estructura laboral y en el mercado de trabajo. El sentido que tenía el trabajo para los sujetos se modificó, operando cambios que, desde el punto de vista de las condiciones históricas y de los derechos logrados por la clase obrera en nuestro país, son desfavorables a los trabajadores.

Este proceso de reconversión trazó nuevas formas de comprender la realidad, generando nuevos valores y prácticas sociales.

Esta Tesis de Licenciatura tiene como propósito abordar los cambios que se produjeron en el proceso de trabajo de la Refinería La Plata, en el marco de la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales, la mayor empresa que tuvo el Estado argentino, para focalizarnos luego en las perspectivas de sus trabajadores. Haremos centro en el nivel de las prácticas, ya sea en el ámbito productivo o fuera de este y a nivel de las subjetividades.

Para tener una mayor comprensión acerca de nuestra problemática, creemos que es necesario introducir brevemente las principales líneas de investigación que se han producido sobre el proceso de privatizaciones, en nuestro país.

Particularmente en el campo de la antropología argentina, éste no ha sido un tema profundizado por esta disciplina.

De todas formas, un rasgo significativo de las investigaciones sobre privatizaciones de nuestro país, es que la gran mayoría de ellas tiene un abordaje crítico sobre el proceso privatizador. En este sentido, no sólo se profundiza sobre la llamada "receta" del plan privatizador, sino también sobre la forma particular que asumió dicho proceso en Argentina en la década de los 90'. En la construcción de consenso social para las políticas privatizadoras¹, los medios de comunicación masivos² jugaron un rol

¹ Esta característica no fue la misma para cada uno de los procesos de ajuste estructural que vivió nuestro país. Un ejemplo emblemático de cómo la intelectualidad y las academias participaron en el proceso fueron las leyes educativas (Ley Federal de Educación y Ley de Educación Superior), en donde no sólo hubo una gran producción teórica que respaldó la reforma, sino que importantes intelectuales participaron de la construcción de los contenidos educativos. Algunos ejemplos son: "Las Actuales Reformas

mucho más significativo que las producciones teóricas elaboradas en universidades e instituciones científicas. De esta forma, no existe gran cantidad de material académico publicado acerca del tema que acompañe la propuesta privatizadora.

Encontramos así que las producciones teóricas sobre las privatizaciones pueden dividirse –para hacer su descripción más simple - en tres grupos, que desarrollaremos sintéticamente. Hay autores, como veremos más adelante, que han realizado aportes diversos y que incorporamos a más de un grupo. El primer grupo nuclea los trabajos que abordan las privatizaciones como parte de la implementación del proyecto neoliberal³ en nuestro país. El segundo trabaja con mayor profundidad las características de cada una de las privatizaciones, y cómo fue particularmente el proceso. Y por último, el tercer grupo se ocupa de los efectos sociales, políticos y económicos producidos por las privatizaciones⁴.

La primera línea de análisis acerca de las privatizaciones en nuestro país es la más integral y la que da cuenta del contexto histórico en el que éstas se realizaron. Estas producciones en términos generales plantean que las privatizaciones son una parte fundamental de un nuevo modelo de dominación y acumulación de capital, implementado a partir de la crisis de los años '70⁵, con características de concentración monopólica y hegemonía del capital financiero.

La mayoría de los autores de este grupo provienen del campo de la economía y consideran como fecha de inicio de este proceso los años '75 y '76, comienzos de la última dictadura militar, con la derrota de los sectores populares y la reconfiguración de la clase dominante (Azpiazu, 1990). A partir de aquí se desprenden dos elementos significativos que diferentes autores resaltan: 1) Las “privatizaciones periféricas” implementadas por el Ministro de Economía de la última dictadura, Martínez de Hoz (Bleger, 1988; Duarte, 2002). 2) Las “líneas de continuidad” de la dictadura

Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones” de Cecilia Braslavsky y Gustavo Cosse, 1997; y los artículos de la revista Noticias de Educación, Universidad, Ciencia y Técnica, de 1998, con participaciones del Prof. Lamarra. Sin embargo, el consenso alcanzado para estas políticas fue menor que el que lograron los medios para otros procesos, lo cual ameritaría un análisis más profundo que no es materia de este trabajo.

² Los programas de Bernardo Neustadt –Tiempo Nuevo- y Mariano Grondona –Hora Clave- fueron paradigmas del apoyo a la privatización de las empresas estatales.

³ En el lenguaje coloquial suele usarse el término “neoliberal” para definir tanto al modelo de acumulación como al carácter del Estado y de la ideología dominante. Nosotros lo utilizaremos en tanto política hegemónica de un modelo de acumulación capitalista, el actual.

⁴ Es importante aclarar antes de avanzar con la descripción de cada uno de los enfoques, que ésta es una división analítica que ayuda a la simplificación de nuestra descripción, y que en los textos esta división no se sigue de forma rígida.

⁵ “... vale destacar que el neoliberalismo resultó la política hegemónica de tratamiento de la crisis capitalista de mediados de los 70. Crisis que se define en las dificultades presentadas para la acumulación de capitales, es decir, su valoración”. (Gambina, 1997).

instrumentadas luego por el Partido Justicialista y la Unión Cívica Radical (Basualdo, 2002; Borón, 2004).

Uno de los planteos más fuertes de esta perspectiva integral tiene que ver con explicar las privatizaciones desde el proceso de fortalecimiento de los acreedores externos en nuestro país y de los organismos de crédito multilaterales. Es decir, asociarlas con la deuda externa. Con el proceso de crisis hiperinflacionario, cuando se suspendieron los pagos de servicios y capital de la deuda externa, en 1988 (“default”), las privatizaciones le permitieron al Estado argentino reanudar los pagos, por medio de la “capitalización de los títulos de la deuda en la transferencia de los activos estatales” (Basualdo, 2002). Además, para los grupos económicos⁶ las privatizaciones significaron la apertura de mercados con ganancia extraordinarias, debido a que los sectores privatizados eran monopólicos u oligopólicos con marcos regulatorio permisivos.

Otro elemento interesante de esta perspectiva tiene que ver con las características y modalidades con que fue implementado el plan neoliberal. En la Argentina, a diferencia del resto de los países del Sudamérica⁷, la ejecución del plan privatizador y de reforma del Estado fue aplicado en el marco de una democracia constitucional: se puede decir, retomando un comentario de Borón respecto del gobierno de Carlos Menem, “hizo los deberes en democracia”.

Un planteo para pensar las privatizaciones desde el rol del Estado lo constituye la propuesta de los economistas Pablo Gerchunoff⁸ y Guillermo Casanovas (1995): “las privatizaciones de los años `90 constituyen la imagen invertida, un espejo de las nacionalizaciones de los años `40”. Esta imagen invertida estaría reflejada en la expectativa de solución de los problemas (desequilibrios fiscales, corrupción, insuficiencia de inversiones) que ambos –nacionalizaciones y privatizaciones– expresaron para una parte importante de la sociedad. Según Gerchunoff y Casanovas, en los `40 se alentó la estatización y la inversión pública en los sectores calificados en el momento como estratégicos: siderurgia, gas, petroquímica. La estatización se construyó sobre un discurso de distribución más equitativa del ingreso, basándose en el fracaso del “libre mercado” como “modelo de crecimiento e igualdad”. Para estos autores, pasado el tiempo, este consenso colectivo se agrietó y se rompió, no sólo por cuestiones de índole ideológica. Desde mediados de los `60 las tarifas se deterioraron en relación a

⁶Las principales firmas vinculadas a las privatizaciones fueron Astra (luego Repsol), Macri, Pérez Companc y Soldati, y el holding Techint (Basualdo, 2002).

⁷Chile es el ejemplo paradigmático a la inversa: la mayor parte de la aplicación del plan neoliberal fue hecha durante la dictadura de Augusto Pinochet.

⁸Economista, investigador de la Universidad Torcuato Di Tella e investigador independiente del CONICET.

los salarios y a los precios de los insumos. Entre los '70 y los '80, las empresas públicas incrementaron su deuda en moneda extranjera, proceso acompañado por una crisis fiscal a causa de la estatización de la deuda externa privada, y los gobiernos recortaron los gastos de las empresas públicas. La situación patrimonial llegó a un punto crítico, se deterioró la calidad de los servicios, hubo gran desaliento interno y corrupción. Según, Gerchunoff y Casanovas, acompañando la hiperinflación del '89, se expresó en varios sectores sociales la necesidad imperiosa de producir reformas estructurales, y en aquel momento esto significó privatizar las empresas públicas.

El último aporte que queremos reseñar acerca de esta primera perspectiva es el realizado por el equipo de FLACSO. El programa de privatizaciones resolvió, por un lado, un conflicto de intereses entre fracciones del capital externo e interno, y por otro, proveyó al gobierno nacional el apoyo y consolidación de su poder que posibilitó la implementación de reformas estructurales e instrumentos estabilizadores, como el Plan de Convertibilidad (Azpiazu y Basualdo 2004).

La segunda línea de estudio aborda las privatizaciones desde una mirada casuística, con una recopilación de datos cuantitativos y elementos propios de cada proceso privatizador de las empresas públicas. Los autores que trabajaron desde esta óptica son nuevamente economistas o provienen del campo de la ciencia política. Si bien no encontramos un análisis profundo y cabal sobre el tema, hay una serie de datos interesantes a la hora de comprender en su totalidad la implantación de un modelo económico.

Con la implantación del modelo neoliberal se dio prioridad a la actividad financiera, produciendo condiciones que dificultaron la creación de una base productiva orientada hacia el desarrollo, y con efectos regresivos, ya que los asalariados perdieron un gran porcentaje en sus ingresos y la desocupación aumentó a niveles nunca antes alcanzados (Margheritis, 1999).

En este enfoque quedan evidenciadas las iniciativas políticas que se realizaron para llevar a las empresas estatales, y en especial a YPF, a una situación de eficiencia y rentabilidad, como condición previa a su privatización, para capturar el interés de los potenciales inversores. Por otra parte, estos análisis hacen hincapié en el papel que jugaron presidentes, ministros, interventores, cúpula sindical, secretarios, medios de comunicación, etcétera, para llevar a cabo esta transformación.

Gerchunoff y Casanovas (1995) aportaron en esta dirección, pues trabajaron ejes tales como qué tipo de empresas se privatizaron, la relación entre los monopolios y la

regulación pública, la situación tarifaria y contractual, la concentración de la propiedad y la dinámica de los consorcios.

Muchos de los artículos sobre este tema ponen el énfasis en la ausencia de regulación estatal, vinculada a los monopolios y oligopolios que constituyen hoy las empresas privatizadas (Thwaites Rey y López, 2002; Basualdo, 2002).

Por último, quisiéramos incorporar una perspectiva que analiza la concentración y centralización del capital, y la composición de los consorcios que asumieron las empresas privatizadas en nuestro país (Azpiazu, 1995; Basualdo, 2000)

El tercer grupo subraya principalmente las consecuencias que las privatizaciones trajeron en cada uno de los lugares en donde se llevó a cabo esta reestructuración de las empresas estatales. Son estudios de casos en zonas en donde la presencia estatal a través de sus empresas significaba para los trabajadores y para los habitantes de dichos lugares, además de una función económica, la posibilidad de la constitución de una identidad social particular. Los autores provienen mayormente de la sociología y la antropología social. Así es que encontramos etnografías dentro de este grupo.

Desde el campo de la sociología se destacan los trabajos de María Victoria von Storch, que analiza el impacto socioeconómico del proceso de la privatización de YPF, específicamente en Comodoro Rivadavia. La influencia de la petrolera estatal en esta ciudad marcó históricamente líneas de desarrollo que iban más allá de lo estrictamente económico, incluyendo una red de relaciones sociales que contribuían a la constitución de una identidad social particular (“ypefianos”). Su privatización acarreó consecuencias regresivas, potenciando la desintegración social, más allá de lo económico, y *“desestabilizó un conjunto de representaciones dadoras de significado, que entrelazaban a los individuos”* (von Storch, 2002).

En esta línea de análisis y dentro del campo de la sociología encontramos, por un lado, el trabajo de Leticia Muñiz Terra, sobre las consecuencias que la privatización de YPF trajo en Ensenada, y por el otro, los de Dora Orlansky y Andrea Makón y su análisis de las transformaciones en las relaciones laborales de YPF desde 1993 hasta 2003. Este último trabajo se centra específicamente en los cambios ocurridos en el sindicato. La privatización modificó el plantel, suprimió derechos y transformó el papel del Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE)⁹. La alianza entre sindicatos y el Partido Justicialista de ese entonces, explica en parte la participación del SUPE en el proceso de reorganización y privatización de la empresa, y sus consecuencias regresivas

⁹ El SUPE hoy se llama Sindicato Único de Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH).

para los trabajadores como la renegociación de los convenios colectivos en 1990 (Orlansky y Makon, 2003).

En antropología, aunque de manera muy aislada, encontramos trabajos que realizan importantes aportes a la temática, principalmente por sus abordajes desde la perspectiva de los sujetos.

Gabriela Wyczykier (2005) introduciéndonos en las prácticas de autogestión y emprendimientos después de la privatización de YPF en la Plata, nos acerca a una mirada compleja del proceso de reconversión de la empresa estatal.

Otros trabajos sobre el tema son los de Juan Carlos Radovich, *“El proceso de Privatización de Hidronor S.A. (2001)”* y Alejandro Balazote *“Explotación Hidrocarburífica y Conflicto Social en Rincón de los Sauces”* (2001). Este último tiene relación con el conflicto medioambiental que trae la empresa petrolera en esta zona, y los enfrentamientos que ocurren con los pobladores con 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”, *“dejando el Estado de ser una arena de conflictiva, para vincularse a servir claramente a los intereses de los sectores dominantes”* (Radovich, 2001).

“Imaginaciones generacionales de lucha y trabajo en Gral. E. Mosconi, Salta” es un trabajo de investigación de Heike Schaumberg del Departamento de Antropología Social de la Universidad de Manchester. Aquí se describe con una fuerte mirada crítica, la transformación rápida y drástica de las condiciones sociales, económicas y políticas de la vida cotidiana y laboral durante la década del '90¹⁰ en Argentina, en un plano general, y luego detallando lo sucedido específicamente en Gral. Mosconi. Lo interesante de esta investigación es el trabajo de campo realizado, con una importante mirada histórica sobre la problemática abordada, detallando la concepción del trabajo sostenida por las distintas generaciones. Dentro de un modelo paternalista, el Estado se encargaba de asegurar el trabajo a través de YPF, y luego de la privatización, se rompe con esta función, y el empleo se convierte en una fuente de inestabilidad e inseguridad, con sus consecuentes protestas y resistencia por parte de los desocupados (Schaumberg, 2004).

¹⁰ Este texto de Schaumberg propone que la dictadura militar y los años de la así llamada “transición” de Alfonsín prepararon en ciertas formas lo que venía. pero que las transformaciones más importantes, tanto legales como económicas y sociales, se llevaron adelante en la década del '90 con la llegada al poder de Carlos S. Menem.

La tesis de licenciatura en antropología de Noemí Beatriz Magallanes analiza la privatización de SEGBA. Lo interesante de este trabajo es que se hace uso en toda su expresión de la observación participante, ya que ella era parte del personal de la empresa, dando cuenta así de la experiencia de los trabajadores luego de la privatización y consecuente reestructuración del trabajo. Para ello utiliza el concepto de cultura laboral, e intenta analizar su transformación en los trabajadores, impulsada desde la empresa. Según la autora, esto se logra a través de dos mecanismos: la individuación y la implementación de nuevas formas de identificación con la empresa (Magallanes, 2001).

Podemos observar que las investigaciones de las ciencias sociales en su conjunto nos aportan una mirada compleja y dinámica del proceso privatizador en Argentina, que nos permite elaborar nuestra propia perspectiva para enfocar la privatización de YPF. Sin embargo, queda en general un vacío respecto a la perspectiva de los sujetos, que desde la antropología intenta ser resuelta.

Precisiones sobre la investigación

El propósito de esta Tesis de Licenciatura es contribuir a un análisis del proceso privatizador de la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), particularmente en la Refinería La Plata.

Partiendo del concepto de *proceso de trabajo*, planteado por Harry Braverman, y que desarrollamos más adelante, hacemos centro en los cambios introducidos en esta empresa a partir de su privatización. Ponemos la mirada en la perspectiva de los trabajadores, focalizando en el nivel de las prácticas sociales dentro del ámbito productivo y fuera de éste, así como también en los sentidos que los sujetos sociales, en este caso los trabajadores de YPF, otorgan a dichas transformaciones. Por prácticas sociales entendemos "*modos y cursos de acción tanto individuales como colectivos, espontáneos u organizados, formales o informales*" (Grimberg, 1997). Incorporaremos, por lo tanto, una aproximación a las prácticas de resistencia.

El motivo por el cual elegimos trabajar en el caso de YPF se funda, en primer lugar, en la influencia e importancia que esta empresa tuvo a lo largo de la historia argentina. YPF no solo jugó un rol económico, sino también un papel social, político y cultural fundamental. Simbolizó en general la industrialización nacional, la paz y la justicia social en manos del Estado, consignas fuertes que dominaron la política argentina durante décadas. Asimismo, desde el descubrimiento del petróleo en

Comodoro Rivadavia en 1907, se generaron fuertes debates con diferentes matices, sobre la necesidad de conservar la producción y comercialización de ese producto en manos del Estado.

En segundo lugar, nos llamaron profundamente la atención las particularidades que asumió la privatización de YPF en la Refinería La Plata. Como señalan distintos autores (Gerchunoff y Casanovas, 1995) este proceso de reconversión de la mayor empresa estatal que tuvo la Argentina se realizó sin experiencia previa del Estado en materia de privatización de un producto no renovable, y sin un proyecto a largo plazo. Por el contrario, se llevó a cabo aceleradamente, mediante una vehemente política privatista, y con gran virulencia en las políticas de racionalización del personal. Esto tuvo un impacto directo en el trabajo y la vida cotidiana de los trabajadores, ya sea para los que se quedaron como para los que fueron despedidos del trabajo. Esto es evidente a tal punto, que catorce años después de una de las primeras “grandes echadas”¹¹ de personal, ex trabajadores de la Refinería aún se autodenominan “ypefianos”.

Por último, esta problemática de investigación involucra un recurso no renovable que forma parte de uno de los productos más codiciados por el mercado capitalista mundial, delineando de esta forma políticas a nivel internacional y un sin fin de conflictos bélicos vinculados con el control del petróleo.

Durante las décadas de los años 60' y 70', las prácticas de los trabajadores tuvieron por marco un modelo sindical de acciones colectivas y claras filiaciones políticas. Este modelo atraviesa una crisis profunda de representatividad. En la actualidad, las expresiones de resistencia de los trabajadores industriales de nuestro país son aisladas, fragmentadas, muchas de las veces hasta individuales.

La metodología empleada para esta tesis es de tipo *etnográfico*. Tal como describe Elsie Rockell, “*la etnografía es el proceso de documentar lo no documentado donde la base es el trabajo de campo y la subsiguiente elaboración de los registros de campo*” (Rockwell, 1987).

El enfoque etnográfico cobra una importancia particular en tanto mecanismo privilegiado para el acceso a las perspectivas de los propios actores, constituyendo el centro de gravedad de todo análisis propiamente antropológico. La práctica etnográfica nos acercó a nivel de la cotidianeidad y la particularidad, pensando nuestro objeto de conocimiento en términos relacionales (Bourdieu y Wacquant, 1995). Este enfoque nos permitió captar la diversidad de situaciones y prácticas encarnadas en los sujetos sociales.

¹¹ Así es como recuerdan los trabajadores a los despidos de 1991.

Consideramos imprescindible para estudiar el proceso de trabajo de la Refinería La Plata, recuperar en el propio análisis, la subjetividad de los trabajadores.

En nuestro análisis, tuvimos desde el inicio especial cuidado con el tema y el material recopilado. En primer lugar, por tratarse de una investigación que involucra historias, vivencias, sentimientos, expresiones y opiniones de personas. En segundo lugar, porque se trata de una problemática tan compleja e importante para todos los sujetos como es **el trabajo**. 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. Es por esto que las citas extraídas de las entrevistas están entre comillas, en cursiva, y hacemos referencia a los sujetos con nombres ficticios, aclarando el puesto de trabajo de esa persona¹². Si bien el puesto que desempeña y la época en que fueron contratados los trabajadores son importantes al análisis comparativo, hay algunas excepciones en que no se mencionan, ya que para determinados puestos solo existen uno o dos personas.

Realizamos un relevamiento de las principales teorías socioantropológicas de la resistencia, para confrontarlas con el caso que nosotros analizamos de los obreros de la refinería de Ensenada, y poder arribar así, a nuevas preguntas acerca del problema. Sin embargo, en este trabajo sólo efectuaremos un primer acercamiento al tema, para lograr un panorama general de la cuestión.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo y diciembre de 2004, principalmente en los alrededores y dentro de la Refinería La Plata

Partiendo del supuesto de que las distintas formas y metodologías de abordar el campo condicionan la mirada sobre la problemática a investigar, es pertinente subrayar los enormes obstáculos que debimos afrontar para nuestra entrada a la empresa. Los alrededores de la Refinería se encuentran fuertemente vigilados por personal de seguridad privada, y el acceso a ésta se torna realmente dificultoso.

Sólo obtuvimos un permiso para entrar a la Refinería, y poder concretar así una observación por dentro. A tales propósitos, se utilizó para el registro de campo, no sólo el recurso de los anotadores, sino también grabadores y el auxilio técnico de una fotógrafa. Una técnica que utilizamos, dada las dificultades para entrar a la empresa, que nos aportó a una descripción geográfica del lugar, fue la observación minuciosa de los alrededores de la Refinería.

¹²Cuando transcribimos los diálogos, la T representa la respuesta de los trabajadores y la A la pregunta por parte de los antropólogos. Si se trata de una entrevista grupal estos se representan como T1 o T2, etcétera.

Nuestra principal manera de abordar el trabajo de campo se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad no estructuradas a trabajadores de YPF, ocupados y desocupados. Realizamos estas entrevistas en la casa de algunos de ellos, o en las inmediaciones de la Refinería. Realizamos dos tipos de entrevistas. Por un lado entrevistas individuales a trabajadores y personal jerárquico de la planta. Por el otro, entrevistas grupales de a dos, hasta seis. La combinación de entrevistas individuales y colectivas constituyó un elemento enriquecedor para la comprensión de la problemática abordada, aportándonos diferentes matices. Las entrevistas colectivas a trabajadores dispararon temáticas que luego pudieron ser profundizadas a nivel individual. A su mismo, surgieron en entrevistas individuales problemáticas que llevadas a nivel colectivo nos mostraron apreciables diferencias. Las entrevistas colectivas a gerentes (tutores) y pasantes (tutoreados), sacaron a la luz un entramado de relaciones jerárquicas de poder.

Es importante subrayar que la realización del trabajo de campo se llevo a cabo de forma colectiva. Las entrevistas, observaciones y posteriormente el análisis fue realizado de forma conjunta. Esto nos permitió, en primer lugar, superar los obstáculos propios del trabajo de campo. Una vez aprehendida esta forma de trabajo, las entrevistas fueron tomando un interesante dinamismo que nos permitió establecer los vínculos con los sujetos. Sumado a esto, el trabajo colectivo nos aportó las fuerzas para superar los miedos y angustias propias de una investigación. En segundo lugar, el análisis en conjunto puso en tensión muchas veces diversos puntos de vista, enriqueciendo así el saber antropológico.

Finalmente, la utilización de fuentes y datos secundarios nos permitió obtener información y reconstruir así el contexto histórico, político, económico del proceso privatizador y de la Refinería La Plata.

Hemos intentado realizar un acercamiento de profundidad al proceso de reconversión de la mayor empresa estatal argentina, como lo fue YPF, para analizar los efectos que la privatización dejó en el trabajo y la subjetividad de los trabajadores, y abrir así algunas preguntas sobre la vida de estos trabajadores y sus perspectivas frente a estos cambios.

Durante esta investigación nos hemos encontrados con procesos físicos y químicos propios de una refinería de petróleo. Si bien serán abordados en el análisis, esto se hará de forma general. En primer lugar, no es el objetivo de esta tesis realizar complejas explicaciones sobre física y química, sino más bien, efectuar un acercamiento

a sus trabajadores. Y en segundo lugar, muchas de estas temáticas desbordan el alcance de un análisis antropológico.

La investigación en su conjunto se encuentra atravesada por un concepto clave como es el de **hegemonía**. Retomamos este concepto desde la elaboración de Antonio Gramsci, porque consideramos que nos aporta la complejidad y la dinámica necesaria para afrontar el análisis de las relaciones de clases, desde una mirada sociocultural. Por un lado, nos permite abordar los procesos ideológicos, culturales y políticos que están en juego, y por el otro, nos permite vislumbrar la dialéctica entre la coerción y el consenso, enmarcada en un contexto histórico particular. Para aclarar brevemente el concepto de hegemonía, utilizamos esta cita de Gramsci:

“La filosofía [una concepción del mundo] de una época no es la filosofía de tal o cual filósofo, ni la de tal o cual grupo de intelectuales, ni de tal o cual gran parte de las masas populares: es una combinación de todos esos elementos, que culmina en una dirección determinada a lo largo de la cual ésa su culminación se hace norma de acción colectiva, o sea, se hace “historia” concreta y completa (integral).

La filosofía de una época histórica no es, pues, más que la “historia” de esa misma época, la masa de variaciones que el grupo dirigente ha conseguido determinar en la realidad anterior; historia y filosofía son inseparables en este sentido, forman un “bloque”. (Gramsci, 1992: 422)

Esta Tesis se encuentra desplegada en cinco capítulos. En el primero, desarrollamos nuestro marco teórico relacionado con el trabajo y trabajadores y prácticas de resistencia. En el segundo, avanzamos en la historia de YPF desde el descubrimiento del petróleo. En el tercer capítulo exponemos los elementos organizativos de La Refinería La Plata. En el cuarto capítulo realizamos un recorrido histórico de las estrategias del capitalismo, para luego arribar a una comprensión particular de nuestro caso. Y por último, sumado a lo cambios en el proceso de trabajo, otro de los objetivos de esta tesis es realizar una aproximación a las formas de resistencia que se dan en la Refinería La Plata. Esto es retomado fundamentalmente en el quinto capítulo.

Las preguntas que motivan nuestra investigación son ¿quiénes son los trabajadores?, ¿cómo es el proceso de trabajo?, ¿cómo fue el cambio en el proceso de trabajo? y ¿cuales fueron sus consecuencias en el trabajo y la vida cotidiana de los trabajadores?, ¿cuáles son las actuales prácticas de los trabajadores? y ¿las respuestas a los cambios? Estas preguntas son respondidas a lo largo de este trabajo etnográfico.

Sin embargo, el interrogante respecto a la vida cotidiana de los trabajadores fuera de La Refinería ameritaría, según nosotros, una mayor profundización que se deberá tener en cuenta en posteriores investigaciones.

Debe tenerse en cuenta al introducirse en esta Tesis de Licenciatura, que las fuentes y las entrevistas no hablan por sí solas; pero también que nosotros no hablamos en representación de ellas, sino a través de sus relatos.

Capítulo 1:

Abordaje teórico acerca de los procesos de trabajo y los procesos de resistencia.

Para abordar nuestra problemática, esta tesis intenta un análisis político que ponga en relación campos que se han estudiado generalmente de forma separada por las ciencias sociales. Es decir que pondremos en relación los procesos de trabajo articulándolos con prácticas sociales y procesos de resistencia. Tanto en sociología como en antropología se han desarrollado campos de interés diferenciados, por un lado, la problemática del trabajo, sus cambios y su impacto en los sujetos, y por otro, un área de estudio definida como política, que incorporó al movimiento obrero analizando los procesos de organización gremial, demandas, luchas, etcétera.

Intentaremos de esta forma desarrollar una síntesis de las producciones que nos antecedieron sobre estas problemáticas, ubicando nuestra mirada en las ciencias sociales en general, haciendo hincapié en la Antropología.

Trabajo y trabajadores

La antropología social en general no tiene una tradición de estudio sobre el trabajo asalariado en contextos industriales y sobre la problemática de la clase obrera. Su interés se volcó hacia estos temas, fundamentalmente a partir de la década de los '60. Esta problemática fue patrimonio durante mucho tiempo de la sociología, y específicamente de la sociología del trabajo.

En relación a los aportes de la sociología del trabajo francesa (de gran influencia en la tradición mexicana), debemos decir que esta surge a partir de la revista *Sociologie du travail*, fundada por Georges Friedmann, en 1959. Hacia 1960, frente al debate con el determinismo tecnológico aparecen producciones que tienen en cuenta a los propios sujetos de estudio y el proceso de trabajo, y los efectos del desarrollo industrial-tecnológico (André Gorz, 1980). El trabajo de campo en la fábrica se hace imprescindible para este enfoque, cuyo caso paradigmático es el libro "De Cadenas y Hombres" (1978) de Robert Linhart, quien se incorpora a la fábrica Citroën como obrero para hacer su trabajo etnográfico. Otro aporte interesante lo brinda Alain Touraine (1998) en sus investigaciones en las fábricas acerca de las relaciones de dominación. Por último, Benjamin Coriat (1991) trabajó fundamentalmente acerca de

los paradigmas hegemónicos de organización del trabajo (fordismo, taylorismo, toyotismo), analizando el proceso de trabajo en las fábricas.

Como hemos mencionado, el trabajo de Harry Braverman ha tenido una importante influencia, ya que su obra "*Labor and Monopoly Capital*" acerca de los procesos de trabajo del capitalismo monopolista, abrió un nuevo escenario para los estudios sobre las transformaciones del trabajo en esta nueva etapa del capitalismo mundial. Vicki Smith, en su trabajo "*El legado de Braverman*", sostiene que a partir de "*Labor and Monopoly Capital*" se abren tres nuevas áreas de investigación. En primer lugar, una línea ligada a los intereses, participación y resistencia obrera y al modo en que los conflictos y la lucha de clases condicionan o incluso malogran las estrategias de los empresarios; y por otro lado, la dialéctica entre consentimiento y control (Edwards, 1979; Burawoy, 1979; Fierdman, 1977, entre otros). La segunda, sobre las causas y efectos de las transformaciones del proceso de trabajo, relacionado con el género (Lamphere, 1985; Di Leonardo, 1985, entre otros). La tercera sobre los cambios en los niveles de cualificación y control (Hochschild, 1983; Ray, 1989, entre otros).

Esta perspectiva nos permite abordar el proceso de trabajo, fundamentalmente como un escenario moldeado por el conflicto entre los intereses de los empresarios y las prácticas de los trabajadores. A partir de aquí, se entrecruzan las estrategias de control / consenso del empresariado y las prácticas sociales y de resistencia de los trabajadores.

En la sociología del trabajo latinoamericana, se pueden distinguir tres periodos fundamentales, ligados al contexto general y al de la producción académica en particular.

En primer lugar, ésta surge en los años '50, con el tema principal de la modernización, entendida como el paso de una sociedad agraria y tradicional a una sociedad urbana e industrial. Proliferaron las teorías del desarrollo, y el eje del debate estuvo puesto en las condiciones de surgimiento de una clase trabajadora "adecuada" al proceso de modernización. En un segundo período, entre los '70 y los '80, lo central pasó a ser la polaridad entre democracia y dictadura, y la preocupación se ubica en la reconstrucción de una clase trabajadora y un movimiento sindical en ese momento desorganizados y fragmentados, producto de los regímenes militares. Un tercer período, que comienza a partir de los '80, lleva el centro de la discusión a los procesos de ajuste estructural y la globalización de la economía a escala internacional, haciendo hincapié en los impactos sobre las situaciones de trabajo (Abramo y Montero, 2000).

A partir de este último período, surgen en Argentina, un importante número de

estudios sobre las problemáticas del mundo del trabajo.

En la sociología argentina encontramos investigaciones sobre el trabajo asalariado y el movimiento obrero, conformando así un marco institucional en el tema. Por un lado, el Centro de Investigación y Promoción Educativa y Social (CIPES) a cargo de Viviana Cifarelli y Oscar Martínez elaboró una serie de artículos y documentos, junto con talleres de estudios laborales (TEL). Siguiendo esta línea de investigación, Martínez (2000) abordó desde una mirada crítica las nuevas formas de organización en el mundo del trabajo, tanto las referidas a los cambios en el proceso de trabajo y la conformación del espacio productivo, como las distintas características estructurales de la clase obrera, dando cuenta de un nuevo “mundo del trabajo”, que establece nuevas reglas, con imposición de otra relación de fuerzas entre el capital y el trabajo, favorable al primero.

Otro aporte en esta misma dirección son los artículos sobre los cambios en los procesos de trabajo de la industria automotriz, en el marco de las Investigaciones del Programa de Investigación sobre el movimiento de la Sociedad Argentina (PIMSA), dirigido por Nicolás Iñigo Carrera. Se da cuenta de las modificaciones en la organización del trabajo en las fábricas a la luz de los procesos de aplicación de nuevos modelos de dominación y acumulación de capital.

Julio César Neffa, director del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE) del CONICET, ha centrado su preocupación en la reciente crisis económica, la emergencia y articulación de las innovaciones, para poder identificar los trazos característicos del nuevo paradigma productivo a nivel de los procesos de trabajo y de la organización de la empresa (Neffa, 1998). El enfoque teórico utilizado es el de la Escuela de la Regulación.

En general, si bien estos estudios de la sociología nos brindan importantes aproximaciones sobre los actuales procesos de trabajo y el predominio de las políticas neoliberales en su organización, dejan de lado a nuestro entender, un acercamiento al trabajador como sujeto inmerso en esta coyuntura histórica y los espacios fuera de la fábrica. En particular autores como Neffa centran su mirada en análisis micro y macro económico de los modelos productivos, dejando de lado al sujeto como actor social y político, y por ende capaz de condicionar y transformar el proceso de trabajo.

En la antropología mexicana encontramos una escuela con fuerte tradición en estudios laborales que, aunque aparece tardíamente en relación a la norteamericana¹³, tiene un desarrollo importante y con gran apoyo institucional.

En un contexto de crecimiento de movilizaciones y organizaciones obreras de los años '70 y principio de los '80, aparecen una serie de estudios sobre la clase obrera, los procesos de trabajo y la acción sindical, impulsado principalmente por el Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) de México.

Dos líneas de investigación se abrieron entonces, una sobre sindicalismo, y otra sobre urbanismo y producción, de las que, a su vez, surgieron dos tendencias de investigación.

La primera línea sigue un enfoque procesualista, que busca medir el impacto y costos sociales del desarrollo industrial. La segunda, de tradición marxista, caracteriza la estructura de clases mexicana, centrandó su preocupación por la existencia de una clase obrera consolidada en el país.

Según De La Garza Toledo (2000), en los años '80, los estudios antropológicos privilegiaron la dimensión política, el sistema de dominación, los sindicatos, el Estado y partidos políticos.

Los antropólogos mexicanos se fueron acercando cada vez más a la sociología del trabajo francesa y al trabajo 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 conflicto. En esta línea encontramos autores como Pablo Palenzuela y Moreno Navarro (1995), que hacen foco en las nociones que sobre trabajo se han tenido en los distintos momentos de desarrollo capitalista

Los análisis sobre las condiciones de trabajo y de vida de los obreros, fueron tomando importancia, conduciendo así a una importante producción etnográfica en las fábricas, pudiendo vislumbrar la gran heterogeneidad de los procesos de trabajo

Según Sariego Rodríguez (1988), para el análisis del movimiento obrero mexicano, estos trabajos mayormente utilizaron las categorías de espontaneísmo y conciencia de clase, intentando recuperar la perspectiva política del sujeto. Sin embargo,

¹³ En Estados Unidos se desarrolló una línea de estudio, con origen en la década del '30, que fue hegemonizada principalmente por preocupaciones sobre condiciones de trabajo, que permitieran mejorar el rendimiento de los trabajadores en las grandes industrias (Roca, 1998). Luego a partir de los '80, durante los años neoliberales de Ronald Reagan, esta línea toma un nuevo impulso, desde la antropología de la empresa

argumenta, que en ocasiones estos intentos culminaban en un relativo silencio frente a la situación, la condición y las aspiraciones reales de las bases trabajadoras.

A partir del debate sobre conciencia de clase se incorporaron elementos de la línea de historiadores marxistas ingleses como Hobbsband, Williams y Thompson. De este último se introdujo el concepto de *experiencia*, fundamental para el análisis de clases. Los aportes de estos autores abrieron la puerta a los estudios sobre cultura obrera o cultura del trabajo, que son los que permanecen mayoritariamente hasta la actualidad (Guadarrama Oliveira, 2000).

A la importante tradición mexicana referente al tema del trabajo industrial, se suma en América latina, la producción brasileña. En esta línea identificamos el trabajo de José Sergio Leite Lopez, el cual aborda el tema de la cultura de clase y la identidad obrera (Lopez, 1987). Esta línea de análisis, la cual este autor es uno de sus referentes, se nutre de la influencia de la literatura de Richard Hoggart y su acercamiento a la cultura obrera a través de un análisis de la “experiencia directa”, haciendo referencia a la experiencia vivida por los trabajadores.

Dentro de este enfoque encontramos también a Luis Fernando Días Duarte y su trabajo sobre procesos de construcción social e identidad en barrios de trabajadores de Río de Janeiro (1987). Asimismo, María Celia Paoli, analiza el proceso de proletarización a escala nacional de los años '30 y '40, entendido éste como un proceso de heterogeneidad de la clase trabajadora, relacionado a diferentes formas de dominación (Paoli, 1987). Esta línea de análisis da particular importancia a las prácticas cotidianas de los trabajadores, sus experiencias de vida, sus tradiciones, sus pensamientos y las “internalizaciones subjetivas” de sus condiciones materiales de existencia, y a lo simbólico como soporte de la reproducción social y conflicto de clases (Lopez, 1987).

Como señaláramos, los trabajadores asalariados y la problemática del movimiento obrero no han sido temáticas preferenciales de la antropología argentina. Esta preocupación comienza recién a mediados de los '80. Sin embargo, fue recién en el VII Congreso Argentino de Antropología Social que hubo una comisión dedicada íntegramente a la antropología del trabajo.

En las últimas décadas se desarrollaron una serie de investigaciones que engloban problemáticas comunes, pero que no conforman una clara línea de análisis. Se trata de trabajos discontinuados, que no han trazado un campo institucional en nuestro país. Entre estos trabajos debemos resaltar los aportes de Federico Neigburg (1988) quien se propuso abordar la realidad de los trabajadores industriales desde categorías

“nativas”, es decir de los propios actores, desde la categoría de “fábrica con villa obrera”, influenciado por Leite Lopez. Otros trabajos relevantes son los vinculados a la problemática trabajo-salud, abordando desde las categorías de hegemonía y construcción social, las prácticas de los trabajadores industriales en relación a su salud (Grimberg, 1988, 1997; Wallace, 1991, 1998). Desde el debate teórico encontramos el artículo de Ricardo Rosendo (1995) acerca de la relación entre tecnología y control social, en las estrategias de dominación capitalistas, en la etapa postfordista de producción. Otra investigación importante sobre el tema, es la tesis de Licenciatura Virginia Manzano (2002) acerca de las significaciones que los trabajadores le otorgan al proceso de trabajo, en la rama metalúrgica. Por último, queremos resaltar el aporte de Santiago Wallace (1996) sobre la relación entre trabajo y subjetividad. El autor problematiza las prácticas de resistencia y la subjetividad de los trabajadores, en el proceso de cambios estructurales de las últimas décadas

En los últimos años, sin embargo, la producción antropológica sobre los trabajadores asalariados se ha intensificado, aunque de manera dispersa, exceptuando el equipo de investigación NET-CEHO, de la Universidad Nacional de Rosario a cargo de Gloria Rodríguez, equipo que discute fundamentalmente con las teorías sobre proceso de reconversión productiva¹⁴.

La tesis de doctorado de María Inés Fernández Álvarez, nos introduce en la problemática del proceso de recuperación de fábricas por parte de los trabajadores (Fernández Álvarez, 2004).

Por otro lado, cabe señalar algunos trabajos recientes que fueron presentados en las distintas jornadas y congresos de antropología: la tesis de licenciatura de Darío Soich (2003), acerca de las prácticas de resistencia contra las imposiciones empresariales en el proceso de trabajo, y su relación con el cuerpo. Los artículos de Susana Presta (2004) acerca de los discursos y prácticas, tanto empresariales como de los trabajadores, en las actuales formas de organización del trabajo. Marcela López Machado (2004), desde el imaginario colectivo, aborda problemáticas referidas a la mujer en contextos laborales y su inserción en el mercado del trabajo. En la misma temática, Carina Lucaioli analiza la relación de la mujer y el trabajo, pero desde una perspectiva histórica e Ivana Petz (2005) quien realiza una investigación en torno a los movimientos sociales del norte argentino durante los '90 a causa de la privatización de

¹⁴ Este equipo tiene en marcha dos proyectos: "Trabajo y Trabajadores. Un abordaje interdisciplinario acerca de los procesos de trabajo, relaciones laborales y respuestas gremiales de trabajadores de Rosario y Gran Rosario" y "Transformaciones en el mundo del trabajo. Estudio interdisciplinario acerca de los procesos de trabajo y organización gremial en Rosario y su región"

YPF. En general, el grueso de las investigaciones se orientan fundamentalmente a los trabajadores desocupados y al trabajo informal (Perelman, 2004; Malizia, 2004) y al movimiento piquetero (Ferraudi Curto, 2003; Manzano, 2004).

Estudios sobre los procesos de resistencia

Los estudios antropológicos acerca de la resistencia surgen fundamentalmente a partir de análisis de situaciones de colonización, y en contextos de descolonización de algunas regiones del mundo.

Al intentar desarrollar los trabajos de estos autores, sus análisis y sus conceptualizaciones, es imperativo enmarcarlos en el contexto en el cual se realizaron, ya que estos desarrollos teóricos son inseparables de la realidad que abordan. Sin embargo, sólo incorporamos a este apartado algunos autores que nos resultaron significativos, tanto para ejemplificar el período histórico en que han hecho sus aportes, como para rescatar debates y discusiones pertinentes para esta tesis.

Gledhill (2000) plantea que los aportes teóricos que surgen en el período de descolonización se producen a partir de la ruptura planteada a principios de los '70 por Talal Asad cuando, desde el marxismo, realiza una crítica al individualismo metodológico, iniciando un camino de problematización acerca del proceso colonial y de las corrientes antropológicas hasta ese momento hegemónicas (funcionalismo, estructural-funcionalismo, individualismo metodológico).

En el marco del contexto de los procesos de colonización y descolonización a lo largo de todo el mundo, se destacó una gran producción antropológica, que luego formarían parte de los clásicos de nuestra disciplina. El antropólogo 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. Peter Worsley (1957) en su análisis sobre los "cultos cargo" de Melanesia, realizó un gran aporte a la teoría de la resistencia, focalizando la lucha contra los regímenes coloniales.

Otro importante aporte en lo que a una perspectiva anti-eurocentrista se refiere, proviene del análisis de Eric Wolf (1982). Desde su mirada, intenta romper con algunas de las teorías que sostuvieron ideológicamente el dominio colonial. En su libro "Europa

y la gente sin historia”, analiza de forma crítica la perspectiva de una “economía-mundo” a partir del desarrollo de Europa. De esta manera propone un acercamiento al desarrollo precapitalista a partir de los vínculos comerciales entre Oriente y Occidente.

Ya en un contexto post colonial, desde el neomarxismo, 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 el arma 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, el autor se pierde en aspectos sutiles, que no siempre representan prácticas concretas de resistencia, o de confrontación con el poder.

Dentro de esta línea de análisis, otros autores como Keesing (1974) o Jean y John Comaroff (1991), intentaron abordar los fenómenos de la resistencia.

Jean Comaroff en su análisis acerca de la rama tshidi 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.

Según Gledhill (2000), Keesing utiliza las mismas metáforas teatrales (escenario, parodia, bambalinas, etcétera) que Comaroff y Scott, para resaltar la posición en que determinadas manifestaciones aparentemente prepolíticas (o definidas como prepolíticas por los intelectuales occidentales y el marxismo ortodoxo), y que utilizan símbolos dominantes, se enmarcan en un discurso opositor

La mirada neomarxista aporta a nuestro propósito, la riqueza de la continuidad temporal de las prácticas de resistencia en situaciones cotidianas. Sin embargo, 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, etcétera, que no representan prácticas que golpeen al poder, con lo cual utilizar el término de prácticas contrahegemónicas no sería correcto.

La década de los `60 y `70, período signado por una intensa actividad política y un generalizado crecimiento de movilizaciones y organizaciones obreras, fue el puntapié de 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. El eje está puesto en el sistema de creencias y rituales de estas comunidades, que en diferentes contextos históricos se funden con sucesos políticos de resistencia frente a la dominación. Estos sistemas de creencias son, desde esta óptica, una expresión de la valoración que tiene un pueblo de su historia. Según Nash, rituales como la Diablada o la Morenada, son los principales medios de transmisión y revitalización de los mensajes culturales. Desde esta perspectiva, rituales como la Diablada y la Morenada *“son un recordatorio al pueblo de la necesidad de rebelarse cuando las condiciones históricas son apropiadas”*.

Para Taussig (1993), el ritual de la Diablada tiene un significado distinto fundiéndose este con prácticas propias de una economía capitalista. El autor centra su mirada en la actitud que asumieron los campesinos colombianos y los mineros bolivianos en su integración como proletariado de una economía monetaria. Partiendo de ese interés, la problemática que movilizó su análisis fue saber cuál era la relación entre la imagen del Diablo o Tío y el desarrollo capitalista. Utilizando el concepto marxista de **“fetichismo de la mercancía”**, responde a esta interrogante efectuando una “historia social del diablo” desde la conquista española hasta su actualidad.

En el caso boliviano el “Tío” encarna una especie de entidad maléfica que proporciona una *mediación* simbólica entre las creencias precapitalistas de los mineros y la explotación capitalista de las minas. Con el avance del capitalismo, el terreno simbólico que encarna el Tío se amplió, para incluir al “trabajo” desde la visión capitalista del mundo, especialmente en lo referido al aspecto de fetiche de la mercancía. Así “los mineros desarrollan sus mitos de producción”, y es en esto que reside la resistencia, ya que los ritos de los mineros cargan el legado de la tradición, estructurando de esta forma una nueva visión del mundo y nuevas experiencias. Esta nueva visión del mundo puede atemperar esa opresión y hacer que la gente se adapte a ella, pero al mismo tiempo puede promover la resistencia en contra de los opresores.

Una etnografía reciente 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 Tiraque. Si bien su estudio se inicia a partir de 1900, se centra principalmente sobre el proceso revolucionario de 1952. 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.

A partir de la síntesis de los estudios sobre el trabajo y los procesos de resistencia, incorporamos a nuestro análisis el tratamiento que Harry Braverman le dio al concepto de *proceso de trabajo*, y el de *experiencia* de Thompson. Intentamos asimismo articularlos con los aportes acerca del *continuum de resistencia*, retomando las perspectivas planteadas fundamentalmente por Nash y Lagos para el análisis de los grupos subalternos.

Capítulo 2:

Historia de YPF

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

En este capítulo realizamos un recorrido por la historia de YPF, desde el descubrimiento del petróleo en Comodoro Rivadavia, hasta la privatización por parte del grupo Repsol. Es fundamental para la comprensión del proceso privatizador hacer un relevamiento de la problemática e importancia que el petróleo tuvo y tiene a lo largo de la historia. Gran parte de las políticas nacionales estuvieron signadas por la explotación de este recurso. Asimismo, reconstruir la historia de la mayor empresa que tuvo el Estado es crucial a los propósitos de comprender la influencia y alcances políticos, sociales y culturales que YPF tuvo en el territorio argentino. Desde el descubrimiento del petróleo y la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) el debate por la explotación y comercialización de este recurso fue tomando diferentes tonalidades a lo largo de los distintos gobiernos. Intentos de apertura privada colisionaron con oposiciones nacionalistas y estatista, hasta la llegada de la década de los '90 y la definitiva privatización de la empresa y el consecuente impacto en el trabajo.

1. El principio: el petróleo en la Argentina

Desde el comienzo el manejo del petróleo en Argentina fue un problema de Estado, ligado íntimamente a ideas de corte nacionalista, sin desconocer que sería tema central en las políticas mundiales, especialmente para los Estados Unidos.

El primer pozo de petróleo en Argentina se descubrió el 13 de diciembre de 1907 en Comodoro Rivadavia, pero hasta 1922 la mayor parte del combustible líquido pesado y liviano que se consumía en nuestro país era importado.

En Comodoro Rivadavia se producía petróleo crudo en una pequeña destilería que se instaló en el yacimiento. En ella se elaboraba fuel-oil para el consumo de los buques de la Armada Naval, y auto-nafta, que en su mayoría se trasladaba en tambores metálicos a bordo de los petroleros que hacían el recorrido Comodoro Rivadavia-

Capital Federal. No se producía combustible de aviación, y la que se consumía en el país era importada por la West India Oil Co.

En este mismo año, el 19 de octubre de 1922, se crea Yacimientos Petrolíferos Fiscales, designando director general al Gral. Enrique Mosconi, un militar nacionalista que hacía casi veinte años venía pugnando por su creación.

¿Qué pasaba por esos años en nuestro país? Durante la crisis de la posguerra entre 1919 y 1921, la creciente venta de materias primas a una Europa que necesitaba alimentarse y reconstruir su industria, conjuntamente con excelentes cosechas, le proveyeron a nuestro país importantísimas divisas. La inversión de capitales dio lugar a la creación de cientos de pequeños talleres y fábricas, propiedad de nuevas sociedades anónimas y empresas. La estructura agropecuaria seguía firme, como pilar principal y fundamental de la economía nacional, siendo estos incipientes emprendimientos industriales complementarios de la estructura agropecuaria.

Buscando alguna fuente de trabajo frente a las pérdidas europeas, creció - también en la década del '20 - la cantidad de inmigrantes. Desde 1924 a 1929, hubo una gran afluencia de inmigrantes que se contabilizan en millones. El sector agropecuario de la burguesía se enriqueció notablemente en estos años¹⁵, mientras que la situación de la clase obrera era cada vez más pauperizada. La conflictividad se expresaba en el crecimiento de las organizaciones obreras sindicales y políticas -anarquistas, comunistas y socialistas-, y en sus manifestaciones¹⁶.

Hacia fines de la década, la crisis capitalista mundial no sólo conllevó el aumento del empobrecimiento de la mayoría de la población, sino que también generó en nuestro país una crisis de gobernabilidad, abonada por las luchas obreras, que fue resuelta desde el poder con el primer golpe de Estado y la primera dictadura militar del siglo XX, que abriría la puerta a la alternancia entre dictaduras y gobiernos elegidos por sufragio durante todo el siglo, como forma de sostener la hegemonía.

Dentro de las Fuerzas Armadas, desde principios del siglo XX, existió una línea de pensamiento vinculada a la industrialización, afín a un proyecto de nación capitalista independiente; que fue impulsada por cuadros militares, como el teniente general Richieri, el general Ledesma y el general Mosconi. Así fue como YPF nace como

¹⁵ Es largamente reconocido el despilfarro que la burguesía local produjo durante la década del '20: viajes a Europa, compra de obras de arte, gastos ociosos, Buenos Aires convertida en centro de atracción occidental. La burguesía de nuestro país, en un momento de gran acumulación, no desarrolló un proyecto de nación autónomo e independiente, basado en la industrialización del país, sino que continuó dependiendo de Gran Bretaña y del resto de las potencias mundiales.

¹⁶ La "semana trágica" -huelga comenzado por los obreros de la metalúrgica Vasena, en Buenos Aires- y la "Patagonia rebelde"-paro de los peones de estancias del sur del país- son los episodios más recordados de la lucha de la clase obrera, durante esos años

empresa netamente estatal, con operarios que Mosconi había formado¹⁷ para que pudieran hacerse cargo del desarrollo de la empresa. La línea político-ideológica que comienza a perfilarse como hegemónica dentro de las Fuerzas Armadas a partir del golpe de 1930, es la de un nacionalismo dependiente y, en este período, ligada a los intereses británicos. De esta forma, Uriburu detiene e investiga al general Mosconi, así como a tantos otros nacionalistas independientes.

La crisis se fue resolviendo en términos económicos con el desarrollo de la industria. Hacia fines de la década del '30, y especialmente a causa de la segunda guerra mundial, la provisión desde Europa y Estados Unidos de productos imprescindibles y estratégicos para la Argentina fue disminuyendo, hasta llegar a niveles dramáticos. El deterioro del modelo de acumulación agro-exportador, dio paso a la sustitución de las importaciones, fomentando de esta manera la industrialización del país, destinada exclusivamente a atender al mercado local. YPF en este período no jugó sólo un rol económico, sino también un papel social, político y cultural fundamental constituyéndose en el símbolo de la industrialización nacional. La modalidad de ocupación territorial por parte de la empresa no se circunscribía sólo a la explotación de los recursos naturales, sino que abarcaba también la implementación de una amplia red de servicios sociales, culturales, recreacionales y residenciales, en principio destinados a sus empleados residentes, pero que beneficiaban a toda la comunidad. De esta forma, no sólo se creó una fuerte dependencia de la localidad con la empresa¹⁸, sino también una importante identificación de los trabajadores y sus familias con esta. Esta modalidad de ocupación territorial se mantuvo hasta los comienzos de la privatización. Además, existieron localidades creadas a partir de la instalación de la empresa en el territorio.

Desde el comienzo de YPF, los trabajadores, quienes estaban bajo el lema de "desempeñar funciones nacionalistas en pos de la patria" (Mosconi, 1957) eran diferenciados del resto de los trabajadores de otras actividades. Este trabajo, asociado al "progreso de la Nación", no sólo consistía en distinciones simbólicas, sino que a los empleados se les otorgaban beneficios que consistían en gratificaciones extraordinarias, concedidos por récords de perforación, montaje, extinción de incendios en pozos,

¹⁷ 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.

¹⁸ Esta dependencia luego sería un fuerte punto de crisis en el período privatizador, ya que YPF significaba la única fuente de ingresos para estas localidades.

etcétera. El beneficio que YPF otorgaba era no sólo para los trabajadores, sino también a sus familias y sus hogares, incluyendo a todas las jerarquías¹⁹.

Al comienzo de la explotación de los primeros pozos, la Dirección General de YPF se encontró con una serie de problemas que debía solucionar. En primer lugar, no se podía extraer todo el petróleo de los pozos porque no estaba resuelto el tema del almacenamiento. De este modo, los trabajos de perforación estaban detenidos. En segundo lugar, debía sumarse la falta de capacidad de transporte. Rápidamente, a principios de 1928 se creó el Instituto del Petróleo en la Universidad de Buenos Aires, con el propósito de formar en el país personal técnico superior especializado en Minería y Elaboración del Petróleo, que tuvo su punto inicial con el envío de personal que trabajaba en la repartición a viajes de estudio al extranjero, especialmente a EEUU. Por otra parte, hacia 1929, en el yacimiento de Comodoro Rivadavia se construyó el primer oleoducto destinado al transporte proveniente de las perforaciones de Cañadón Perdido. Además se preparó el anteproyecto del oleoducto destinado al transporte de petróleo crudo procedente de Plaza Huinca hasta Bahía Blanca.

Como vemos la problemática del petróleo no era un tema menor, y esto se refleja en las siguientes palabras de Mosconi, extraídas de una carta que le escribió al decano de la Universidad de Buenos Aires, Ricardo Rojas: *“Obtenida la nacionalización [hablando de los pozos de petróleo], habremos puesto una valla 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”*. Como vemos en el fragmento de esta carta, el petróleo y su problemática estaban íntimamente ligados a cuestiones de “independencia nacional”.

Si bien desde el comienzo algunas compañías privadas habían participado en todas las instancias del negocio, sobre todo en la refinación y la importación a través de Exxon y Shell, el consenso se iba inclinando hacia la estatización del petróleo o el monopolio petrolero por parte del Estado.

El proyecto de construcción de la destilería de La Plata constituía el más sólido pilar de YPF, que le permitiría competir con las “Siete Hermanas” -el oligopolio petrolero internacional-, hasta avanzar en la sanción de leyes de monopolio petrolero nacional. Resultaba urgente la adquisición y montaje de una planta de *topping* para

¹⁹ Un decreto del 12 de abril de 1923 le otorgaba rebajas en los pasajes marítimos y ferroviarios para aquellos trabajadores que viajaran en uso de licencia o para sus familiares por razones de salud, y pasajes gratuitos para ese mismo personal que por razones de enfermedad tuviesen que trasladarse.

elaborar toda la producción. 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 Stell Co. por la provisión, el montaje y la entrega de la planta de *cracking* combinada, logrando así mayor refinamiento del petróleo. De esta forma la Refinería La Plata pasaba a ser la más importante en Sudamérica, no sólo por su tecnología, sino también por sus niveles de producción.

2. Los avatares de YPF: tendencias privatizadoras

La empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales, aunque comparte rasgos con otras empresas productoras de servicio, siempre presentó características particulares y únicas. En primer lugar, le concierne la explotación de un recurso natural no renovable, insumo básico para el abastecimiento energético a partir de principios de siglo XX, convirtiéndose así en un producto estratégico determinante para este sistema capitalista. En segundo lugar, YPF involucró a lo largo de la historia argentina, como anteriormente subrayábamos, 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 poblamiento o “conquista” del interior del país. Si bien esto ocurrió con otras empresas estatales, nunca fue a la escala de YPF. La empresa fue utilizando todos los recursos que tenía, (económicos, sociales y culturales) para legitimar un orden social, político y económico. De esta forma fué convirtiéndose en la empresa estatal de “bienestar” por excelencia. A través de ella, el Estado distribuía las riquezas en forma de trabajo con salarios altos, vivienda, servicios de salud y de recreación; con una fuerte impronta nacionalista.

Estos elementos generales constituyeron el tándem principal del modelo de dominación legítimo, en esa etapa. Este modelo invadía no sólo la esfera productiva, sino que también organizaba la vida cotidiana de los trabajadores. Traspasó de este modo el contexto productivo para introducirse profundamente en los espacios de la vida diaria de los trabajadores y sus familias, asegurando de esta manera un modelo de acumulación apoyado en un Estado “paternalista” (Radovich, 2001).

Por otro lado, hasta el gobierno de Carlos Menem, YPF había sido el principal símbolo del criterio estatista que dominó la política Argentina durante décadas (Margheritis, 1999).

A pesar de este consenso estatista, el petróleo es un producto que alimenta negocios sumamente rentables, ya sea en períodos de guerra o de posguerra. Durante la segunda presidencia de Juan D. Perón, se hicieron algunos intentos de apertura a la participación privada de las actividades relacionadas con la explotación del petróleo. El presidente envió al Congreso un proyecto, que nunca se aprobó, por el que se le otorgaba licencia a la compañía estadounidense California Oil Co. para explorar y explotar un área de Santa Cruz. Se trataba de una concesión de 40 años para explorar y explotar casi 50.000 km², vendiendo el petróleo a YPF a precio internacional, menos un descuento del 5% por costo de transporte, con una garantía de inversión mínima y comprometiéndose la empresa a participar al Estado con un 50% de las utilidades como mecanismo para socializar la renta del recurso natural. Otro intento de apertura privada, pero que en este caso fue aprobada, se produjo en 1962, durante la presidencia de Arturo Frondizi. En ese momento se firmaron varios acuerdos para la exploración y explotación de distintas cuencas. Pero la fuerza que todavía tenían las ideas nacionalista y estatistas consolidaron una fuerte corriente opositora (Gerchunoff, 1992) y esta iniciativa fue finalmente anulada. Sin embargo, desde ese momento los gobiernos subsiguientes admitieron implícitamente que YPF por sí sola no podía tener el manejo de este recurso, y firmaron algunos nuevos contratos o bien respetaron los anteriores. En 1967, bajo el gobierno militar de Onganía, se aprobó la nueva ley de hidrocarburos (vigente hoy en día), que abre la posibilidad de firmar contratos con empresas privadas de exploración y explotación en tierra y en plataforma continental.

3. El comienzo de la privatización:

Con la irrupción del gobierno militar en 1976, se inauguró el verdadero proceso de vaciamiento de YPF, que culminó con el gobierno presidido por el Dr. Menem.

El sistema consistió en implementar, tras sucesivos decretos, la privatización periférica de numerosos servicios, el despido de trabajadores y la persecución a sectores populares (Azpiazu, 1990) que obstaculizaban los proyectos del gobierno de facto. Consecuentemente, se procedió a la adjudicación directa a empresas privadas de importantes yacimientos en explotación sin compensación alguna. De esta manera, se

favorecieron los intereses de antiguas compañías de servicios petroleros como Bridas y Perez Companc.

A partir de la dictadura militar, se hizo frecuente la aparición de los contratos con empresas privadas de perforación, terminación y reparación de pozos, a precios muy superiores a los costos que, por igual tarea, realizaba YPF e incluso con notorias deficiencias técnicas. Por otro lado, los contratos favorecían notoriamente a las empresas privadas, en caso de conflictos entre las empresas y el Estado. De esta forma se sumaron otras compañías a la actividad, en muchos casos sin experiencia en este campo. El discurso que legitimaba este tipo de contratos era la falta de equipos de YPF para cumplir con los planes de trabajo, y la negativa por parte del Departamento de Estado de EE.UU. de conceder permisos de venta de equipos perforadores a YPF. Cuando las compañías necesitaban resolver el cumplimiento de sus obligaciones financieras, obligaban a YPF -a través de órdenes emanadas de la Secretaría de Energía- a agregar planes adicionales de perforación por contrato. Así se terminaban trastocando los planes originalmente previstos, provocando sobreproducción. En muchas oportunidades, por falta de depósitos adecuados, el sobrante se colocaba en la tierra, con las consecuentes pérdidas por evaporación. YPF tampoco podía exportar excedentes pues no se le otorgaba el permiso correspondiente²⁰.

Por otra parte, las políticas de los sucesivos gobiernos llevaron a YPF a un fuerte proceso de endeudamiento. La deuda de la empresa había crecido de 324 millones de dólares en 1975 a 5.700 millones en 1983 debido a las diversas utilidades que se realizaban con fondos de YPF²¹. El déficit se originaba, además, por los bajos precios que la empresa recibía por sus productos. Los contratos que YPF firmaba con empresas privadas, como dijimos antes, siempre eran ventajosas para estos últimos, y en consecuencias desventajosas para la empresa estatal. Muchos contratos dejaban que las empresas privadas trabajaran en zonas más pobladas, y por ende con menores costos, y se dejaba a YPF en regiones periféricas en donde los costos eran mayores. Además los activos de la empresa, en muchas ocasiones se usaban para cubrir déficit de otras empresas estatales. Estas políticas llevaron a YPF en las postrimerías de la dictadura militar a un importante déficit, con un patrimonio neto negativo.

En 1983, cuando Alfonsín asume la presidencia de la Nación, YPF era una empresa gigantesca con un enorme déficit. En los años ochenta era la empresa argentina más grande y se ubicaba cuarta entre las latinoamericanas, por sus ventas. Sin

²⁰ Estos contratos en favor de las empresas privadas provocaron la pérdida de energía en muchos yacimientos e incluso la duplicación innecesaria de la extracción.

²¹ Era una práctica constante la de utilizar los fondos de la empresa para cubrir deudas del Estado.

embargo acumulaba a finales de la década, un déficit de alrededor de 4.000 millones de dólares, equivalente al 70% de sus ventas, y una deuda externa de 5.400 millones de dólares.

Las presiones de organismos internacionales, como el Banco Mundial y el FMI, fomentaban reformas a favor de las privatizaciones.

En 1985, el presidente Alfonsín anunció en Texas el lanzamiento del Plan Houston, con el propósito de atraer capital privado a participar de la explotación del petróleo. Los adjudicatarios, luego de realizadas las primeras inversiones en exploración, podían abandonar el proyecto siendo resarcidos con el 50% de las inversiones realizadas, siempre que hubiesen perforado. De encontrarse petróleo en cantidad comercial podían hacer uso del mismo siempre que el país hubiese satisfecho su necesidad de abastecimiento (libre disponibilidad), a precio internacional. Por otra parte, YPF podía asociarse en proporciones variables, en cualquier momento de la producción.

Sin embargo, hacia 1988, la situación financiera de YPF había empeorado, y el Petroplán, otro plan que abría licitaciones a capital privado, había sido suspendido debido a las protestas y críticas de varios sectores del radicalismo que criticaron duramente este plan por cuanto significaba ir en contra de la posición ideológica histórica de la UCR, en cuanto a no aceptar la entrega bajo la forma de concesión de áreas productivas de YPF. En ese entonces fue mencionada por primera vez la posibilidad de vender acciones de YPF. El principal argumento era el déficit del cual el Estado no podía ya hacerse cargo. De esta forma se fortalecieron los discursos a favor de la desregulación y la privatización. Sumado a este avance privatista, en ese momento fue designado al frente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos Rodolfo Terragno, quien promovía vehementemente la privatización y desregulación de varios sectores.

La privatización tuvo su primera expresión concreta en 1989, con la conversión de YPF a Sociedad Anónima, y con el "Plan de transformación global", elaborado para el sector por José Estenssoro, empresario petrolero privado. El proceso privatizador y de desregulación petrolera creó mercados competitivos en las distintas etapas de la actividad, abriendo al comercio internacional y mejorando el nivel de eficiencia productiva de YPF. Los principales instrumentos de estas políticas fueron la privatización de las reservas, la profunda racionalización de personal, la desregulación de los precios, la eliminación de trabas al comercio exterior, la reducción de alícuotas impositivas a los combustibles y la privatización de YPF. Cabe señalar que hasta la desregulación de los noventa, los contratistas de YPF no disponían del petróleo

libremente, ya que debían entregarlo obligatoriamente a la empresa estatal, y tampoco las refinerías privadas podían comprar libremente el petróleo para elaborarlo.

4. El final de YPF: la reconversión

El proceso de privatización de las empresas estatales se sostuvo y legitimó con un fuerte discurso acerca del déficit y pérdidas de las empresas públicas, de su ineficiencia y baja productividad, del alto grado de corrupción, planteándose como una salida a la inflación y a la crisis del sector externo.

En el caso de la Refinería La Plata, la racionalización del personal²², a través de la reducción abrupta del número de trabajadores mediante políticas de despido, tercerización de la fuerza de trabajo y nuevas leyes laborales, allanó el camino para la elaboración de nuevos convenios colectivos de trabajo. A través de esta modificación de los convenios, regularon desde el salario hasta la polivalencia laboral.

El efecto para la ciudad de Berisso y Ensenada fue devastador. Esta reducción fue acompañada de los cierres de los frigoríficos, generando un impacto en las familias y en el comercio, la caída de la calidad de vida, y para las nuevas generaciones, la imposibilidad de encontrar inserción laboral, ya que estas empresas muchas veces jugaban el papel de primer empleo.

El proceso privatizador de YPF tomó mayor impulso cuando, en agosto de 1990, José Estenssoro fue designado interventor. Esta designación tuvo un alto contenido simbólico, ya que se trataba de un empresario petrolero privado, con reconocida simpatía hacia las ideas liberales y estrechos lazos con la comunidad de negocios locales e internacionales (Margheritis, 1999), tal como pasó con la designación de María Julia Alsogaray en el caso de ENTel. Estenssoro asumió que no habría serios conflictos laborales, ya que YPF ofrecía indemnizaciones a los trabajadores que “decidieran retirarse”, las que alcanzaron la suma de mil millones de dólares y fueron parcialmente cubiertas con un crédito del Banco Mundial.

Ese mismo año comenzó a enviarse al personal de YPF a cursos de capacitación. Esto constituía la antesala del desprendimiento de los operarios de su relación de dependencia con la empresa. Negarse a ellos significaba el despido. Asistir implicaba una situación desalentadora, ya que debían ir durante un año sin realizar ninguna actividad laboral concreta. Esta era una forma efectiva de alejar a los operarios del proceso de producción. Por otro lado, los cursos que ofrecían eran de panadería,

²² En toda la empresa YPF se pasó de 50.000 trabajadores en 1991 a 7.000 en 1994.

reparación de calzado y hasta de aviación, oficios que no representaban una capacitación orientada a las exigencias del mercado petrolero (este punto relacionado a la racionalización del personal será retomado más adelante en profundidad).

Al dejar de lado todas las funciones sociales que desempeñaba YPF, desaparece toda una estructura que proporcionaba seguridad y estabilidad laboral a los “ypefeanos”, dejándolos en una situación de “desamparo estatal”, que fomentó el individualismo.

A principios de 1991, el Poder Ejecutivo Nacional aprobó un plan con muchas semejanzas al de Estenssoro, llamado plan McKinsey. De esta forma, la privatización avanzó aceleradamente, gracias a la presencia del Ministro de Economía Domingo Cavallo, que rápidamente adquirió un papel protagónico. A partir de entonces, el Ministerio de Economía adquiere preeminencia sobre el Ministerio de Obras y Servicios Públicos, que hasta ese entonces había liderado el proceso. El proyecto de convertibilidad de la moneda impulsado desde el Ministerio de Economía y por el Presidente, otorgaba a las empresas privadas ganancias extraordinarias en relación a cualquier otro país del mundo.

La venta de reservas se realizó a cambio de divisas en efectivo, recaudándose U\$S 460.000.000 y de U\$S 1.320.000.000. El efecto fiscal a corto plazo fue positivo, pero a largo plazo se sacrificaron las utilidades de las reservas que eran aún de YPF estatal. El vacío de regulaciones condujo a una subvaluación de éstas (no existía regulación en cuanto a los oleoductos, ni sobre las regalías provinciales, ni relativas al precio de las tarifas, etcétera). Además, el Estado no tomó recaudos para apropiarse de la renta surgida de las concesiones que a lo largo del tiempo había firmado YPF, ni siquiera de la renta de las concesiones para exploración realizadas en agosto de 1992 (este petróleo se sumaría a las reservas privadas).

Con la enajenación de YPF, las tres mayores empresas privadas pasaron a controlar más del 85% del mercado. Los refinadores fijan los precios por encima de los niveles internacionales, por las barreras a las importaciones. Sin embargo, con la desregulación del año 1991, se eliminó el pedido de autorización previa para bocas de expendio y se liberaron los precios al consumidor.

El Sindicato Único de Petroleros del Estado (SUPE) asumió un rol activo en el proceso de reorganización y privatización de la empresa en el marco más general de la alianza de carácter privatista entre los sindicatos y el PJ

El sindicato convalidó el programa de cambios impulsado por el gobierno de Carlos Menem²³, argumentando la inevitabilidad de los cambios y apelando a la profundidad de la crisis económica con algunos condicionantes: desgaste provocado por la conflictividad de 1983-89; escasa movilización social; campaña antisindical, disminución de la representatividad (desocupados). Ante esto, las concesiones del gobierno hacia el SUPE fueron:

- 1) subsidios para comprar parte de la empresa vendida, con contratos para dar trabajo a obreros despedidos;
- 2) participación accionaria en la empresa privatizada a través del Programa de Propiedad Participada;
- 3) subsidios para la Obra Social Petrolera (OSPE);
- 4) retiro voluntario o jubilación anticipada;
- 5) reconocimiento del monopolio de la representación a pesar de la existencia de otro sindicato (Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados F.A.S.P. y G.P.).

De esta forma, el SUPEH pasó a formar parte de los llamados “sindicatos de negocios”.

Los convenios colectivos de trabajo se renegociaron a partir de 1990, por primera vez desde 1975. En principio, los beneficios sólo serían otorgados si eran compatibles con la situación económica de la empresa. El convenio de 1990 puso en entredicho la estabilidad laboral, introduciendo cambios para medir la antigüedad, quedando excluido del convenio el personal de jefatura. El convenio de 1993 incorporó la gratificación por mayor eficiencia, apareciendo la relación sueldo/desempeño. El convenio de 1997 comprendía al personal de base sólo en 4 categorías, estableciendo la polivalencia funcional²⁴.

Este proceso tuvo también objetivos político-electorales claros, ya que una porción de los fondos se destinó a pagar la deuda con los jubilados (opción de cobro con acciones de YPF, pagando menos de lo que cuestan en el mercado de valores).²⁵

²³Cabe destacar que en ese entonces el líder del sindicato petrolero (SUPE) era Diego Ibáñez, amigo cercano de Menem y miembro de su círculo inmediato.

²⁴El SUPE (hoy SUPEH) es un gremio de empresa, en cambio el F.A.S.P. y G.P. es de rama de actividad, y negocia directamente con la cámara empresaria de petroleros. Orlansky, Dora y Makón, Andrea, “De la sindicalización a la informalidad. Caso Repsol-YPF”. Ponencia del 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Bs. As., 13-16 de agosto de 2003.

²⁵Pablo Gerchunoff y Guillermo Casanovas. “Privatizaciones en un contexto de emergencia económica”. Revista Desarrollo Económico vol. 34, n° 136 (enero-marzo 1995).

Finalmente, el proceso privatizador iniciado en 1990 culminó en 1998 cuando apareció un comprador concreto: la empresa española Repsol S.A. Si analizamos la situación de Repsol y de YPF antes y después de la compra de 1998, la fusión le permitió a la empresa española alcanzar los niveles internacionales de las grandes empresas petroleras del mundo.

5. Monopolio privado: Repsol

A fines de 1996, el Rey Juan Carlos I de España y el entonces jefe del gobierno Felipe González, le comunicaron al Presidente argentino el interés del Estado español en unir los destinos de las petroleras Repsol S.A. e YPF S.A. Las Gestiones continuaron durante la administración de José María Aznar.

Repsol era una empresa española relativamente pequeña, que tenía negocios en el norte de África y Medio Oriente, pero no poseía petróleo. A partir del conflicto en el Líbano, Repsol se abastece de petróleo comprando la compañía Eg3. Luego compra el 14% de YPF a 2000 millones de U\$S 2.000.000.000 en efectivo. Después hace una oferta en la bolsa, compra por U\$S 13.200.000.000 y adquiere finalmente casi el 100%. A causa de la ley antimonopolio, vende la parte correspondiente a la Eg3 a la compañía brasilera Petrobras. De este modo, Brasil se queda con el 17% del petróleo argentino.

¿Cómo hizo Repsol para comprar de esta manera? Decir Repsol es decir Banco Bilbao - Vizcaya, Banco Francés, Banco Río, y unos cuantos más. El anterior presidente de Repsol, García Cortina, era el presidente del Bilbao Vizcaya.²⁶

El 29 de junio de 1999, Repsol termina de comprar todas las acciones de YPF y concentran el 98,23% del paquete accionario de la compañía.

La petrolera española, además de controlar el 98,2% de YPF, es dueña del 66% de la petrolera Astra de Argentina, del 45,2% de Gas Natural de España (La Caixa controla a su vez el resto). A través de Astra se hace propietaria de Refinor, Algas, Poligas y las estaciones de expendio de combustibles de Eg3, además de las acciones que posee ésta en la Central Dock Sud. Además adquiere el 21% de las acciones de Metrogas y la totalidad de la petrolera Pluspetrol (con importantes intereses en la extracción de gas y petróleo en la Argentina) y de la Refinería de petróleo de San Lorenzo. Por ser dueña de YPF controla la totalidad de YPF Gas y de la italiana AGIP. Gas Natural de España, ejerce a su vez, el control de Gas Natural Ban, junto a Iberdrola de España. Repsol, por su parte, le vendió el 4,5% de sus acciones a Endesa, el

²⁶ Entrevista a un gerente de la refinería de Ensenada de Repsol.

monopolio multinacional de la energía, que además de sus intereses en Chile es dueña de la Central Costanera, parte de EDESUR y la principal accionista de EDENOR.

El Banco Bilbao-Vizcaya posee además, el 9,8% de las acciones de Repsol y La Caixa el 8,4%, a eso puede sumarse el 7% de Iberia que posee el Banco BB-Vizcaya y su representante en la Argentina el Banco BBV-Francés es la dueña absoluta de la AFJP Consolidar.

De esta manera, Repsol ha pasado a ser una de las empresas más importante de la Argentina, controlando el 51% de la producción de petróleo y el 44 % del gas. Aún desprendiéndose de parte de los activos de la comercialización, mantendrá una posición dominante en ese rubro, pues refina el 56% de las naftas y el 61% del gasoil. También tiene el monopolio del gas licuado y de varios productos petroquímicos. Asimismo, el Banco Bilbao Bizcaya, o lo que es lo mismo, el Banco Francés y La Caixa española son los principales acreedores de los 15 mil millones que adelantó Repsol para comprar las acciones de YPF.

De lo expuesto, no caben dudas acerca de que, más que un negocio petrolero de fusión o absorción de empresas, la compra de YPF aparece como una operación financiera de envergadura destinada a posicionar a la banca española en forma más dinámica y dominante en el mundo de las finanzas internacionales.

Por último, cabe agregar que la Refinería de La Plata produce petróleo refinado fundamentalmente para exportación. La devaluación del dólar, posterior a la crisis del 2001 en nuestro país ocasionó que la exportación sea el negocio más rentable. Para ejemplificar podemos agregar que el precio del barril de petróleo oscila en este momento entre U\$S 55 y U\$S 60. Los salarios de los trabajadores de la refinería están pagados en pesos argentinos, y significan solamente entre 25 y 30 barriles de petróleo.

Capítulo 3:

Organización de la Refinería La Plata

En este apartado desplegamos todos los elementos constitutivos que conforman la organización de la Refinería La Plata. Para tener una noción de las dimensiones de este espacio realizamos una descripción geográfica y exponemos el funcionamiento y características de la estructura vertical que rige las relaciones laborales. Analizamos la movilidad en el trabajo, ya sea vertical en forma de ascensos u horizontal, y describimos las funciones -jefaturas, operadores, pasantes y tercerizados- de los trabajadores de YPF.

1. El interior de la Refinería:

La refinería de Ensenada fue fundada como destilería en 1925. Técnicamente, una destilería sólo hace el procedimiento básico de procesamiento del petróleo crudo. Una refinería transforma el crudo en diferentes elementos que luego serán utilizados en producciones de lo más diversas como los combustibles, la elaboración de plásticos (como goma y nylon), asfalto, detergente, etcétera.

La refinería de Repsol YPF está ubicada en la calle Baradero y Almafuerde, donde se encuentra la puerta principal. La planta queda entre las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada, frente al Canal de reunión oeste, es decir, cuenta con salida propia al puerto.

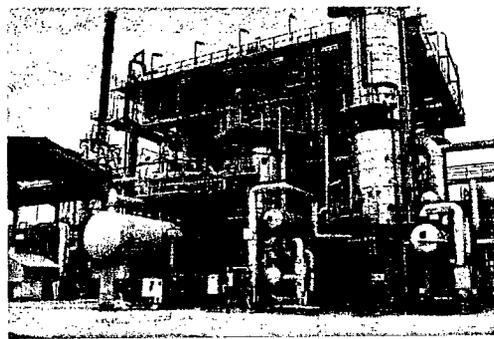
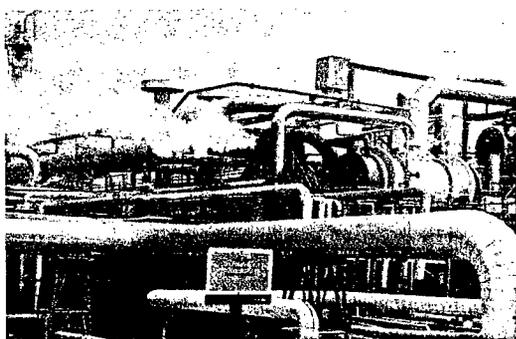


(Foto aérea "Repsol YPF en La Plata, Berisso y Ensenada")

Al extenso terreno que ocupa la planta lo atraviesa el ferrocarril, y la estación Destilería correspondiente a YPF. Aún hoy hay vagones de carga utilizados por la empresa.

Al ingresar por la entrada principal, se llega a una oficina con doble acceso: el personal debe atravesar un molinete que tiene un sensor donde se apoya una tarjeta que “marca” la entrada. El otro acceso es para el público en general, que es detenido por personal de seguridad que incorpora los datos personales de quienes entran a una computadora e imprimen un ticket que funciona como pase.

Como se puede ver en las fotografías, la refinería tiene muy pocos edificios de oficinas adentro. Fundamentalmente está constituida por enormes cañerías, tuberías, chimeneas y llaves.



La dimensión espacial del lugar es tan grande que lo recorren carros, automóviles y camiones de diverso tipo. No hay muchas posibilidades de moverse internamente a pie, excepto en el interior de algunas plantas que tienen su circuito productivo concentrado.

Cada una de las plantas, aunque a veces el espacio es compartido por más de una, tiene un pequeño edificio en donde se encuentra la consola, sillas, alguna mesa, los teléfonos. Además de salón de operaciones, es un ámbito multiuso, donde se come, se conversa, se descansa, se trabaja.

La organización de la Refinería La Plata pone el acento en la gerencia de producción. Las otras gerencias, exceptuando el personal jerárquico, tienen sus actividades tercerizadas. Por ejemplo, la gerencia de mantenimiento contrata servicios para realizar las tareas que esta área requiere. De esta forma, la empresa Repsol sólo se hace cargo de los trabajadores de la gerencia de producción, aunque tiene el control de todo el proceso de trabajo que se desarrolla en la refinería. En este capítulo intentaremos

abordar la estructura organizativa, desde los lineamientos de la empresa, que rigen básicamente al área de producción.

La refinería tiene una estructura piramidal, organizada en base a jefaturas. El funcionamiento es vertical, con escasa participación de los operadores en las decisiones. Esta modalidad es distinta a la que prima en la actualidad en los principales consorcios internacionales, tal como fuera descripta por Coriat (Coriat, 1991). Los **grupos de trabajo**, como modalidad del toyotismo, promueven desde las políticas empresariales la organización de los obreros para cumplir los objetivos de producción. Esta característica no ha sido incorporada en el proceso de trabajo de la refinería.

Aún hoy, cada trabajador cumple un lugar en el proceso de trabajo y producción, y aunque la polivalencia y la flexibilización han sido incorporadas al proceso no implicaron el desarrollo de una modalidad de **grupos de trabajo**.

El gerente general de Repsol Latinoamérica es español, al igual que el gerente general de Repsol Argentina.

El agotamiento del modelo productivo y sus límites para afrontar las rápidas e imprevisibles variaciones de la demanda trajo consigo cambios profundos en el proceso de trabajo. Cambios como la polivalencia laboral, la flexibilidad en cuanto al uso del tiempo de trabajo y la flexibilidad productiva de los medios de trabajo para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.

En un mercado donde la dinámica parte principalmente de la demanda, la resistencia a la flexibilidad propia de un esquema de producción rígido y masivo, centrado en una economía de oferta, resulta incompatible con las nuevas modalidades de competencia. Se requiere una actitud permanente hacia la innovación, personalizando las versiones para satisfacer a los clientes y obtener así altos estándares de calidad, asegurando los plazos de entrega.

Bajo este esquema de acumulación de capital, la demanda es central para la toma de decisiones en las estrategias de producción. Esta toma de decisiones se realiza en Buenos Aires, donde se encuentra la sección de programación operativa. Desde allí se bajan todos los lineamientos de producción para la Refinería. Estos lineamientos tienen relación directa con la demanda y las ventas de los productos. Buenos Aires informa qué productos y cantidades se necesitan y luego en el área de programación de la Refinería se bajan las pautas operativas para alcanzar los objetivos de producción.

En lugar de que la fabricación se haga en cadena de arriba hacia abajo, se hace de abajo hacia arriba, partiendo de los pedidos dirigidos a la fábrica y de los productos ya vendidos. La clave del método consiste en que paralelamente al desarrollo de los

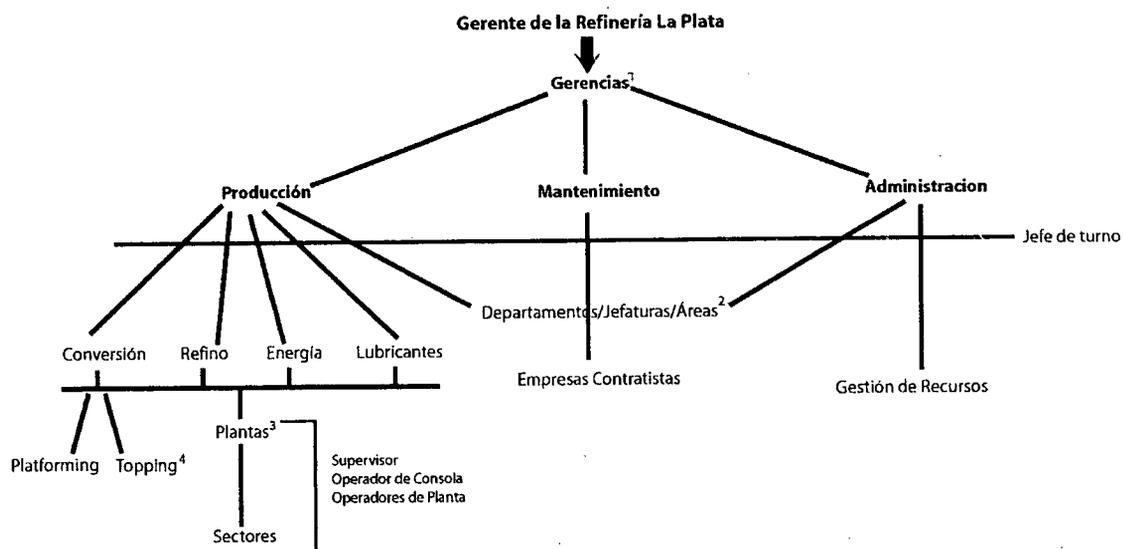
flujos reales de producción (arriba-abajo), exista un flujo de información de abajo hacia arriba (Coriat, 1991). Esta información consiste en el pedido, con la cantidad y la especificación exacta de las unidades necesarias para ejecutar el objetivo.

La estructura organizativa comienza con un gerente general de la refinería. En términos generales, la fábrica se divide en grandes gerencias, y como decíamos al principio, la de producción es donde –en el período Repsol- está puesto el énfasis. Cada gerencia está subdividida en distintos departamentos, cada uno de los cuales está dirigido por un jefe de departamento. A su vez, estas jefaturas están divididas en plantas, con un jefe cada una. Las plantas, con sus sectores, son la célula básica de organización de la refinería, y la compone un jefe, un asistente del jefe, un supervisor, un operador de consola y los operadores de campo que la planta requiera. Esta estructura piramidal puede observarse en el organigrama.

Además de los trabajadores contratados, la empresa, a través de las denominadas pasantías, pone a prueba a jóvenes profesionales, quienes luego serán incorporados a las jefaturas o a puestos administrativos.

Sumado a este plantel de trabajadores de YPF, en las mismas plantas, desempeñan innumerables funciones trabajadores tercerizados o subcontratados de otras empresas.

Organigrama



1 Un gerente por gerencia. Debe ser profesional.

2 Un jefe por departamento. Debe ser profesional.

3 Un jefe y un asistente por planta. Deben ser profesionales, salvo algunas excepciones que provienen de la etapa previa a la privatización.

4 Estas plantas están a modo de ejemplo, hay un número muy grande de ellas en la refinería.

En la actualidad, la incorporación efectiva de personal al plantel estable de YPF, es casi nula. Para realizar una incorporación algún trabajador debe jubilarse o retirarse para generar una vacante.

Las incorporaciones a la Refinería se realizan a través de la Gerencia de Recursos Humanos. Asimismo, esta no es la única forma de incorporación, existe en la sede central de Repsol, en Buenos Aires, un sistema de reclutamiento de trabajadores para todo el país. Ante alguna eventual incorporación, el departamento de Gestión de Recursos (el nombre que tiene Recursos Humanos en la refinería) realiza un pedido a Buenos Aires con el perfil de cada uno de los nuevos técnicos y profesionales requeridos por las plantas. Allí hacen una selección, con preponderancia en la zona de residencia. Los filtros de selección tienen que ver con exámenes variados, incluido exámenes de inglés, para evaluar el desempeño y el perfil del aspirante. Los empleados de Repsol, a nivel de las jefaturas, deben estar dispuestos a viajar por el país y el mundo, y es por esto que el conocimiento de idiomas es imprescindible para trabajar en la empresa. De todas formas, la política empresarial de traslados no se condice de forma rígida con la práctica de la refinería. Por el contrario, los cambios que se efectúan en la refinería son traslados de plantas o, a lo sumo, de departamentos.

También debemos aclarar, que a pesar de la privatización, y la imagen acertada sobre los estrictos exámenes de contratación de la empresa, tener un amigo o pariente dentro puede llegar a facilitar el ingreso.

Por último, cabe señalar que el grueso de los trabajadores de la Refinería corresponde al sexo masculino. Muy pocas mujeres se encuentran desempeñando tareas, que por lo general son administrativas o en algunas jefaturas.

Dentro de la estructura organizativa de la Refinería La Plata, la movilidad es una parte fundamental, para comprender esta organización piramidal. A partir de aquí, desplegaremos cada una de estas partes.

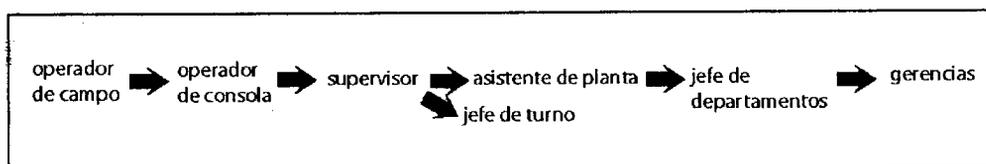
2. Movilidad:

Por movilidad entendemos la carrera de ascensos y cambios de sector de los trabajadores de la empresa. La movilidad puede ser vertical u horizontal. Vertical significa cambiar de puesto en forma ascendente (escala laboral), lo que implica básicamente aumento de salario, y en algunos casos, menor cantidad de horas de trabajo. Horizontal remite al cambio de lugar en el proceso de trabajo, aunque

manteniendo el mismo rol básico en la escala laboral. Las modificaciones en el salario y demás beneficios no son una condición de este tipo de la movilidad horizontal. A la movilidad laboral dentro de la empresa se la denomina “carrera orgánica”.

En el Cuadro 1, mostramos como previamente a la privatización de YPF la escala laboral era vertical. Esto se expresa en el anterior Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), que contemplaba dentro de la categoría de operadores de campo una multiplicidad de oficios que implicaban una escala laboral ascendente, opuesta al concepto actual de polivalencia laboral. Anteriormente, los obreros de YPF tenían categorías de trabajo, roles y tareas claramente diferenciadas que se expresaban en los CCT. A cada uno de los obreros le correspondía ejercer determinada actividad, con competencias claramente definidas. Por ejemplo, en el caso de la refinería, existían los foguistas, que eran quienes se ocupaban de manejar los hornos de las plantas, los tanquistas, que eran quienes manejaban los tanques, y así sucesivamente. Un foguista no podía realizar las tareas que le competían a un tanquista, ni viceversa.

cuadro 1



(En este cuadro los operadores de planta se encontraban subdivididos en distintas tareas, contemplados como oficios diferentes en el viejo convenio colectivo de trabajo)

En la actualidad, para los trabajadores que han quedado dentro del nuevo CCT, la ausencia de una carrera orgánica extensa no implica que no exista movilidad laboral. Los roles de cada uno de los trabajadores están diferenciados, aunque no estén plasmados en el convenio, ni impliquen exclusividad. Los puestos y roles de los operadores de la refinería tienen cierta categorización, sin embargo, una constante es disponibilidad de la polifunción²⁷.

Los operadores van cambiando de puesto dentro de las plantas o los movilizan a otras. Este es un rasgo importante de la organización del trabajo, ya que no permanecen durante todos los años de trabajo en la empresa compartiendo los turnos con los mismos trabajadores. Los cambios de sector son un mecanismo de control frecuentemente utilizado por las empresas por la efectividad del mismo, sobre todo teniendo en cuenta

²⁷ Ver Fragmento del Convenio Colectivo de Trabajo actual en el Anexo.

la ausencia del sindicato para la organización de los trabajadores, como veremos más adelante.

En la refinería, la polivalencia afectó no sólo las tareas que a cada trabajador le correspondían, sino que también implicó reducción de personal, salarios más bajos, fragmentación del plantel completo (división entre los “dentro y los fuera de convenio”), y el desarrollo de lo que se denomina “carrera orgánica” aquí definida.

Anteriormente, un trabajador ingresaba a YPF y tenía por delante una sucesión de puestos a los que podía ascender. Actualmente, la “carrera orgánica” de los operadores de campo llega hasta operadores de consola (primer puesto superior), ya que sólo acceden a los cargos de supervisor, jefes y jerárquicos los profesionales, mientras que los operadores son técnicos. Por otra parte, la polivalencia laboral hace que los distintos puestos sean cubiertos por cualquiera de los operadores, imponiendo una total arbitrariedad en el uso de la fuerza de trabajo. Contrariamente, los anteriores convenios colectivos que especificaban y detallaban el rol que cada trabajador debía cumplir.

Por último, la movilidad existente hoy en la refinería implica fundamentalmente movimientos horizontales, de una planta a la otra. Esto es algunas veces interpretado por los trabajadores como un descenso. Esto último está vinculado al hecho de que son escasos los trabajadores despedidos (después de la reducción masiva del proceso privatizador), y en algunos casos, se recurre a los cambios de sector, como “castigo” frente a determinadas actitudes de los trabajadores de las plantas.

En la actualidad, los trabajadores deben ejecutar tareas de diverso tipo. Se están transformando las características básicas de los antiguos Convenios Colectivos de Trabajo y las anteriores prácticas laborales, que establecían con claridad, calificaciones, categorías y tareas para cada puesto de trabajo. La polivalencia se expresa, en muchos de los nuevos convenios, en la reducción del número de categorías, tal como se observa en el último convenio de los trabajadores del petróleo.

A: ¿Te pueden cambiar a otro sector a vos?

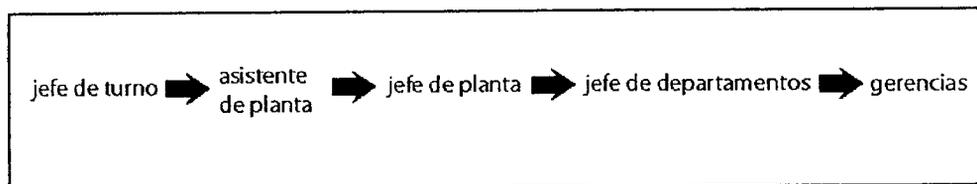
T: Si, si. Tienen un plan hecho...la idea de ellos es que la gente se vaya rotando, no que la gente se quede en un lugar.

A: ¿Por esto mismo que vos nos decías antes, de evitar camarillas?

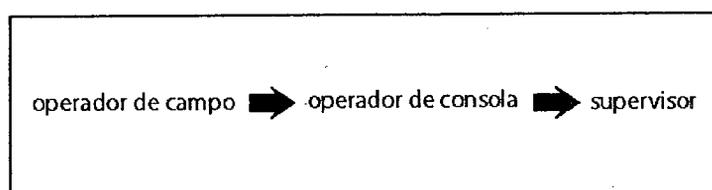
T: No sé si será por eso, a mi lo que me dijeron es que el objetivo de ellos es que vos aprendas todo, pero...” (Pedro. Operador de campo. Trabaja en YPF desde la etapa Repsol)

Como vemos en los cuadros 2 y 3, en la actualidad, existen dos carreras orgánicas: una carrera horizontal para los que han quedado dentro del CCT, y otra vertical y horizontal para quienes no.

cuadro 2



cuadro 3



3. Cascos blancos: “Ellos tienen un acuerdo especial con la casa, con Repsol”

En este punto desarrollamos la organización de ascensos a las jefaturas. Quienes ocupan estos puestos tienen un contrato por fuera del CCT. Además utilizan otro color de cascos, cascos blancos. El Cuadro 2 expresa la forma en que se organiza la carrera de ascensos a partir de las primeras jefaturas.

T: Vos fijate que los jefes estos se van a las cinco de la tarde, ellos no tienen horarios, se van cuatro y media, cinco. A la nueve de la noche te llaman de su casa, están cenando con la familia y te llaman a ver cómo está la producción, si está todo bien.

T2: Si a vos te pasa algo en el trabajo, se te rompió una bomba o algo, tenés que llamarlo por teléfono.

T1: Si, a las tres de la mañana, lo tenés que llamar. A esos los llaman full time, por eso es que cobran, ¡eh!

A: ¿Cuánto cobran?

T2: Cobran siete mil pesos.

T1: Y, más, más

T2: Más también. X [se refiere a un jefe de planta] cobra diez mil pesos.

R1: Es que ese tipo va a cuidar que la producción funcione. Vos cobrás 1.500, y hacés tu laburo bien, pero tampoco me pidan que... Los autos se los da la empresa, les dan los teléfonos, no gastan nada.” (Entrevista grupal. Pedro operador de campo perteneciente a la etapa Repsol y Pablo operador de consola técnico de YPF desde la década de los '70.)

Básicamente, las características laborales de los llamados por todo el personal de la refinería “fuera de convenio”, tienen que ver con contratos que implican un salario dos, tres o cuatro veces mayor que el de los operadores, un horario de trabajo de 50 horas semanales, aproximadamente, y la disponibilidad permanente para estar al frente de cualquier problema o dificultad que pueda surgir en la refinería durante las 24 horas del día. Además, existen una serie de beneficios extras, vinculados a los convenios que Repsol tiene con otras empresas como compañías de telefonía celular, automóviles, bancos, etcétera.

“T1: Fuera de convenio, cobran el doble que nosotros, tiene otra obra social. 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.” (Gonzalo operador de consola. Desempeña funciones desde la etapa estatal de YPF)

El jefe de turno es el primer lugar que plantea la actual política de la empresa donde comienza la carrera orgánica de los jefes. Es un puesto que se asigna a los “jóvenes profesionales” para aprender el funcionamiento de toda la refinería. Generalmente, lo ocupan los graduados recientes de la carrera de ingeniería, que han sido pasantes en la empresa. Es un puesto de trabajo cuyo rol es a menudo ambiguo, ya que realiza varias tareas, sin tener mucha responsabilidad. 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 jefe de turno se encuentra en una oficina situada en una torre, donde puede observarse toda la refinería. Esta oficina está equipada con los mismos monitores que manejan los operadores de consola, pero sin controles que puedan 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 la menor variable modificada 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”. 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”. 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.” (Rodrigo jefe de turno. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

Otra de las tareas que tiene el jefe de turno es la de atender los reclamos, generalmente medioambientales, de las ciudades de Berisso, Ensenada y La Plata. El jefe de turno es la cara pública de la empresa en ausencia del resto de los jefes.

Los “jóvenes profesionales” merecen un párrafo aparte para comprender las políticas empresariales de personal, al que nos dedicaremos al analizar puntualmente las pasantías.

El jefe de planta y su asistente son los responsables de reproducir las directivas de producción al ámbito concreto de la planta. Cada una de las plantas tiene una función específica en el sistema de refinamiento de petróleo. Estos jefes son quienes controlan que los operadores cumplan con sus tareas y sus tiempos de trabajo, en relación a la producción fundamentalmente, pues son los garantes de cumplir con los objetivos de producción programados para cada planta. Representan el puesto inmediato superior a los supervisores y por tanto su contacto con los operadores está mediado por los ellos. Esto no implica que los jefes de planta y los asistentes no tengan relación con los operadores. Por el contrario, los jefes en su horario de trabajo no sólo aparecen

asiduamente por las plantas, sino que imparten órdenes que los operadores deben cumplir.

Los jefes de departamento son quienes hacen cumplir las directivas en los departamentos. Su responsabilidad sobre las áreas de producción implica llevar adelante la dirección del conjunto de las plantas y sus respectivos jefes. Teniendo en cuenta que en la refinería La Plata se produce en relación a la demanda de productos, los departamentos también deben producir según las pautas programadas de producción. Los jefes controlan que esto así se realice y que las políticas empresariales sobre el sistema organizativo del proceso de trabajo sean cumplidas tanto por los jefes de plantas, como por los supervisores y operadores. Son el último eslabón que representa a la empresa en relación con los trabajadores que se encuentran en las plantas así como el contacto con las gerencias.

Los gerentes, tanto de cada una de las gerencias como el gerente del conjunto de la refinería, no sólo reciben las directivas que se imparten desde Buenos Aires, sino que son quienes efectivamente trazan el rumbo de cada una de los aspectos del funcionamiento y las políticas del proceso de trabajo que se desarrolla en la fábrica. Están situados en el edificio ubicado después del camino al que se accede por la puerta de entrada. Es el edificio que mayor concentración de personal tiene.

El último puesto “fuera de convenio” son los supervisores. Estos trabajadores están permanentemente en las plantas, son los jefes directos de los operadores, quienes responden por el desarrollo del proceso de trabajo. Los supervisores trabajan a la par de los operadores y están considerados por los trabajadores de las plantas como un trabajador más, aunque eso depende fundamentalmente de la personalidad del supervisor de cada planta. Sin embargo, la relación que se establece entre los operadores y el supervisor no es la misma que entre los operadores y el resto de los jefes. En esta última, la relación es más distante y esa distancia está construida desde la jerarquía. Esta jerarquía a su vez está alimentada por las distinciones establecidas a raíz de la formación educativa que tienen. Los supervisores pueden no ser profesionales, como es el caso de muchos supervisores que ya trabajaban antes de la privatización. Sin embargo, la perspectiva empresarial con respecto al tema es la siguiente:

“No hay hoy, excepto uno que viene de la etapa anterior, jefes que no sean ingenieros. La actitud de un profesional es distinta que la de un no profesional. Son herramientas que brinda la universidad (exámenes, adversidades, etcétera), autoconfianza y

razonamiento.” (Gonzalo operador de consola. Desempeña funciones desde la etapa estatal)

El discurso empresarial con respecto a los supervisores es contradictorio. Por un lado, no son considerados como “jefes”, no se los llama así, ni cumplen los requisitos de un jefe (aunque las responsabilidades en lo que respecta a la producción son mayores, en muchos casos). Por otro lado, están fuera del CCT, sus salarios duplican o triplican el de los operadores y cumplen el rol de controladores. En determinados momentos, la política aparenta ser de distanciamiento del supervisor de los operadores de las plantas, aunque en el discurso empresarial se ubican entre los jefes y los obreros. Esto depende del desarrollo de la planta y es por esto mismo que la ambigüedad de esta política le permite a la empresa tener una dinámica flexible en lo que al control directo se refiere. En determinadas plantas, el rol del supervisor es más estricto y distanciado:

“Hay supervisores que ni hablan, ni tratan. O no hablan ni con nosotros siquiera. Viste, son tan racistas, tan discriminativos, que ellos son jefes y vos sos Patán, que directamente no hablan” (José operador de campo. Desempeña funciones desde etapa Repsol)

Sin embargo, en otras:

“Se formaron de esa manera. De estar permanentemente en contacto con nosotros. ¿Qué van a cambiar ahora? Y si cambian ahora los matamos. Ya tenemos confianza...claro, es como que ya te pongas la gorra. Pero ya son gente formada, gente de cincuenta años. No es que son los que tienen treinta, treinta y cinco años que se les suben las tiras. Y hay algunos que cambian: Te tratan de otra manera, y empiezan a cagarte dando órdenes. Y yo les digo “pará boludo, vos te acordás que lo hacíamos juntos y sabés lo que es, y sabés cómo trabajo yo, no me volvés loco, no me jodas por una boludez. Y resulta que vos eras el más vago de todos juntos.” (Gonzalo operador de consola. Desempeña funciones desde etapa estatal)

La relación de los operadores con el resto de los jefes es más distante, y por tanto, más clara, más fácilmente reconocible.

“Claro, con la jefatura, con la parte de arriba viste que se le dice, sí los conozco. Y vienen a cada rato a la planta cuando estamos de día. Y estos son los que te apuran te piden esto, te piden lo otro.” (Pablo operador de consola. Desempeña funciones desde etapa estatal)

5. Operadores:

En primer lugar es importante resaltar que a los obreros de la refinería de Repsol, se los denominan “operadores”. De esta forma, se distinguen tanto de los jefes, que no son profesionales, como del supervisor. Si bien este último puede no ser profesional, como anteriormente explicamos, el supervisor no entra dentro de la categoría de operadores. Esta denominación de “operador” existió siempre, ya sea en la etapa estatal o privada.

Cuando se ingresa a la refinería, el primer puesto, es ayudante de un operador de campo. Se trabaja en paralelo con un operador sólo hasta aprender el trabajo. Esta modalidad, como ayudante, dura uno o dos meses para realizar el aprendizaje.

El primer eslabón de la jerarquía, es el **operador de campo**, que trabaja en toda la parte mecánica de la planta. En general el operador de campo maneja la planta a través de actividades que deben hacerse manualmente. Además, otra de las funciones es supervisar el trabajo tercerizado. Este elemento es, lógicamente, una tarea que se incorporó junto con la tercerización del trabajo, a lo largo del proceso privatizador. Esta actividad que realizan los operadores no está contemplada en el CCT, y es un ejemplo de la polivalencia funcional arbitraria de la cual hablábamos anteriormente.

Hay varios roles con distinto nombre para los operadores de campo. En general estos nombres, tienen directa relación con el trabajo que desempeña cada uno en su planta. Por ejemplo, el tanquista se encarga de los tanques de almacenamiento del producto, el foguista de los hornos de la planta, el operador de molex desempeña funciones en la planta de ese mismo nombre, etcétera. El siguiente relato nos da una explicación acerca de algunas de las tareas desempeñadas por los operadores de campo.

“Foguista es el que maneja los hornos, de la planta en si, no de la refinería, de la planta donde trabajás. Hay unos hornos que son gigantes, no se si los vieron. Son gigantes, gigantes, del tamaño de mi casa son. Mucho más grande que mi casa. Ahí se trabaja con quemadores que es donde se calienta el producto que circula dentro. Pasas

a atender esos hornos, nada más que eso.” (Operador de campo. Desempeña funciones desde etapa Repsol)

La importancia de los puestos de los operadores de campo, como los de foguista y tanquista, depende, en gran medida, de la planta en la que se encuentren. Si se trata de una planta en donde predominan tanques en cantidad e importancia, el puesto de tanquista será el más relevante, lo mismo sucede para el foguista si predominan los hornos. Dentro de la polivalencia que hay entre los operadores de campo, los cambios en los roles por parte de la empresa, son percibidos de diferentes formas por los trabajadores. Puede suceder que un operador que desempeña funciones de foguista en una planta donde no son importantes los hornos, sea trasladado a otra, que sí lo son, o pase a ser tanquista en una planta donde son importantes los tanques. Este cambio es percibido por el trabajador como un ascenso. De forma contraria, si lo trasladan a un puesto de menor importancia en cuanto a las funciones de la planta, es percibido como un castigo, o una represalia.

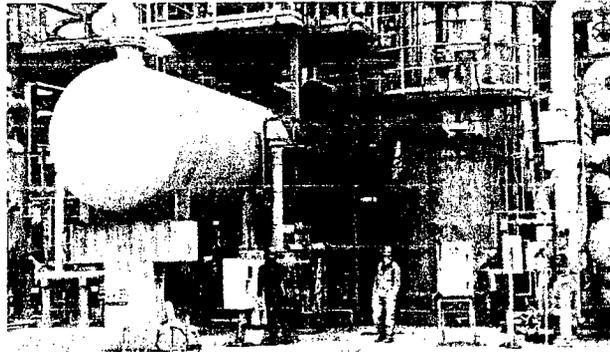
Cabe aclarar que los cambios de rol, no van acompañados de modificaciones salariales.

Los operadores también reciben los beneficios otorgados por los convenios de Repsol con otras empresas, además del doble de un salario promedio en nuestro país. Los salarios de YPF, históricamente fueron elevados en comparación con otras industrias.

La “carrera orgánica” después de la privatización ha incorporado nuevos elementos: la división tajante entre obreros y jefes, que van por carriles distintos en la “carrera orgánica”, tanto en cuanto a sus funciones laborales, como a su nivel de formación educativa (los obreros no son profesionales y los jefes han superado las tecnicaturas). La división entre trabajo manual y trabajo intelectual se profundiza en la estructura político-organizativa de la refinería.

La política de la empresa, a partir de la privatización, es que todos los nuevos operadores tengan un nivel técnico. Sin embargo, esto no es tan rígido, ya que algunos operadores que son de la época estatal, no han terminado el secundario. Para estos casos la empresa incentiva, a través de convenios con escuelas de la zona, la finalización de los estudios secundarios. Este requisito de la empresa, aunque no es excluyente para los trabajadores que no son técnicos, es tomado por los trabajadores como una presión, ya que los operadores más jóvenes sí son técnicos. En general, la edad de los operadores de campo ronda alrededor de los 30 años.

El lugar físico de trabajo de estos operadores, es “el campo”, esto significa estar en medio de los tanques, los hornos, los laboratorios, los almacenes, etcétera. Sin embargo, en cada planta hay una sala llamada satélite, donde los operadores de campo pueden seguir las etapas del producto -sin incidencia-, a través de monitores.



(Operadores de campo realizando maniobras)

El **operador de consola** maniobra la planta desde un monitor o PC que se encuentra en la sala de control. Por lo general, en cada sala de control se realiza el manejo de dos plantas. Por cada planta hay aproximadamente seis pantallas que corresponden a los sectores de la misma.

“Y tenés que manejar el proceso, lo manejas vía PC. Ya no salgo más afuera, no ando afuera. Estás doce horas sentado con cuatro, cinco monitores. Monitoreas toda la planta, tocas variables.” (Gonzalo operador de consola. Desempeña funciones desde etapa estatal)



(Operadores de consola en la Sala de control)

Operador de consola es el puesto inmediato de ascenso al de operador de campo. La mayoría de los operadores de consolas provienen de la etapa estatal, ya que para el acceso a ese puesto, primero se debe pasar aproximadamente por diez años desempeñando funciones como operador de campo. La edad promedio de los operadores de consola es alrededor de 40 años.

Sumado a esto, para que un operador de campo ascienda a operador de consola, este último debe o retirarse del trabajo, o ascender a supervisor. Para una vacante en el puesto supervisor, debe haberse jubilado o retirado uno. En consecuencia, los ascensos de operador de campo a consola no son frecuentes, y son procesos que duran muchos años.

6. Pasantías:

Los “jóvenes profesionales”, como dan en llamar a los trabajadores jóvenes que ingresan a la empresa, suelen entrar a trabajar con la categoría de pasantes. Las pasantías son una modalidad de flexibilización laboral que le permite a la empresa no cubrir las cargas que un trabajador contratado exige, incorporando mano de obra calificada de manera gratuita o semi-gratuita, seleccionada de las universidades. En el caso de la Refinería La Plata, los pasantes son actualmente estudiantes avanzados de las carreras de ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata, y la política empresarial promueve las tutorías dentro de la fábrica para la formación de estos jóvenes. Estos profesionales son los que en el futuro ocuparan los cargos de las jefaturas o gerencias.

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. 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.

Según un ex gerente de Recursos Humanos,

“Hay algunos trabajadores que no terminaron el secundario, los menos. La mayoría son técnicos profesionales, y descubrimos que los mejores productores de personal son las universidades nacionales de las zonas, porque hemos tenido malas experiencias con jóvenes de instituciones privadas que no se querían ir a un pozo en el sur.” (Alberto Gerente de YPF. Desempeña funciones desde principios de los '70).

Esta diferenciación que hace entre las universidades nacionales y las privadas fue explicada por este gerente argumentando que en las universidades nacionales el esfuerzo del estudiante es mayor, la tensión y las obligaciones son más grandes, y de esta manera se forma una personalidad más acorde con las exigencias de la empresa.

A cada pasante se le asigna un tutor que es quien establece una primera planificación de su carrera, haciendo una evaluación y determinando el rumbo de estas personas. Estos tutores, quienes moldean a nivel laboral la actitud de los pasantes, influyen en la decisión de que en vez de quedarse en la Refinería después del período de pasantía, viajen a otros puntos del país o del exterior, para formar una experiencia dentro de Repsol. En la selección de personal jerárquico, ingenieros básicamente, la capacidad de migración es fundamental para la empresa.

Los pasantes reciben lo que se llama una “asignación estímulo”, que cubre básicamente los viáticos.

Generalmente, en la refinería el primer puesto al que acceden los pasantes del área de producción es el de jefe de turno, el primer escalafón para los jefes, que permite conocer toda la refinería. También los pasantes ingresan a otras áreas, como la administrativa. En estos casos, los estudiantes provienen de otras carreras como administración de empresas o psicología, aunque la más frecuente y de importancia es ingeniería.

Igualmente a pesar de la rigurosidad de los procesos de selección, existen contradicciones entre las políticas empresarias y la forma en que efectivamente ocurre. Como dice un trabajador de la refinería:

“No existe, tenés que tener la palanca de acá a Buenos Aires.” (Gonzalo operador de consola. Desempeña funciones desde etapa estatal)

Los ingresos de personal también están filtrados por relaciones personales que permiten o no que determinadas personas tengan mayores facilidades para entrar que otras, y que la selección no sea tan rigurosa como plantea la empresa.

Hay tres elementos más que hace falta agregar para comprender la organización de la empresa: las carreras profesionales, la capacitación y los juegos de liderazgo. Las **carreras profesionales** son las planificaciones laborales que se establecen para cada uno de los trabajadores, tanto operadores como jefes. Se hace un plan que indicará qué rumbo y por dónde va a transcurrir la vida laboral de los trabajadores en la fábrica.

Estas carreras profesionales las diseña la gerencia de gestión de recursos. Por otro lado, y vinculado a las carreras profesionales, están los **cursos de capacitación**, que se dictan tanto en refinería, como en petroquímica o en la sede de Buenos Aires. Hay cursos de varios tipos. Al entrar a trabajar a la empresa es obligatorio hacer un curso de seguridad. Después, cada trabajador va realizando distintos cursos, orientado por sus jefes, teniendo en cuenta su plan laboral. Los “jóvenes profesionales” orientados básicamente, aunque no exclusivamente, a las carreras jerárquicas, realizan cursos de dirección de personal:

“...todos los cursos tratan de eso, liderazgo, empowerment, que es cómo delegar una tarea, no quedarte vos siempre con todo.” (Rodrigo Jefe de turno. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

Por último, la empresa a través de **juegos de liderazgo**, detecta potencialidades en los individuos, capacidades para asumir responsabilidades crecientes en el futuro y contribuir a optimizar el desarrollo estratégico de los negocios, y de esta forma, articula sus “carreras profesionales”.

Estos “jóvenes profesionales”, los cuales son formados o tutorados desde las gerencias, tienen una relación distante con los operadores, inclusive con los supervisores. Su trabajo cotidiano, ya sea por ser el jefe de turno o encontrarse en lugares administrativos, no es en las plantas, donde se encuentran los operadores y supervisores.

Estos “jóvenes profesionales” son vistos por los operadores, con una mirada ambigua. Por un lado son, según los operarios, “los pollos de los jefes”, y desde este lugar se merecen respeto por su cercanía a la jefatura. Pero por el otro, en general son más jóvenes que los operadores, y desde este punto de vista son tratados como con mucho menos respeto que a los jefes.

Un ejemplo de esto se desarrolló durante el trabajo de campo: cuando entramos a la planta de platforming durante el trabajo de campo, nos acompañó un pasante, por orden de un gerente, con el rol de guía. Al entrar a la planta se evidenciaba esta relación distante entre los trabajadores y el pasante, y la ambigüedad por parte de los operadores de campo. Sin embargo, desde el supervisor esta relación era distinta. Siendo el supervisor la jerarquía más alta que se encuentra en la planta, el pasante quien oficiaba de guía, era tratado de buena manera como “pibe”.

Al pasar media hora de encontrarnos en esta planta, de forma nerviosa y para cumplir los tiempos que nos había fijado un gerente para nuestra estadía en la refinería, este pasante nos dice que ya debíamos irnos. Rápidamente, el supervisor le dice:

“pibe, relajate, vení a tomar unos mates y dejalos a los chicos”²⁸ (Oscar supervisor de planta. Trabaja en YPF desde la década de los '70)

El pasante de forma nerviosa no tuvo más opción que acceder, ya que quien manejaba los tiempos en esa planta era el supervisor (registro de campo del día 8 de octubre del 2004).

Estos jóvenes pasantes son en gran medida permeables a los dictados de las empresas, con un amplio sentido de competencia y desconfianza, y dispuestos a evitar relaciones conflictivas con el empresario. Ya que se mueven en un esfera jerárquica, lejos de los espacios de los operadores y supervisores, los han formado para ocupar cargos de liderazgo, y en general, tienen gran reticencia a prácticas que conlleven acciones colectivas y de solidaridad con los compañeros. Sumado a esto, la coyuntura histórica, signada por altas tasas de desocupación, miedos a la pérdida del trabajo, hace que estas prácticas se acentúen.

7. Tercerizados: “Hay una empresa para todo”

En la Refinería hay aproximadamente dos mil quinientos trabajadores, entre operadores de planta, técnicos, profesionales, profesionales inspectores de la tercerización y personal tercerizado, aunque sólo seiscientas personas conforman el personal contratado por YPF. El resto de los mil novecientos trabajadores es personal subcontratado. Esto configura como resultado una distribución de 24% de trabajadores de YPF, mientras que el 76%, es personal tercerizado, que corresponde principalmente al área de mantenimiento.

Desde las diferentes racionalizaciones de personal que sufrió la empresa a lo largo de toda la década de los 90', el trabajo subcontratado o tercerizado es una de las características más importantes de este modelo productivo. Incluso, servicios como el de la vianda de los trabajadores de YPF también se encuentran a cargo de una empresa subcontratada.

²⁸ Así se refería a nosotros, el supervisor de la planta.

Anteriormente, en la etapa estatal, los trabajos de mantenimiento eran estrictamente realizados por personal de YPF. Esta área albergaba una cantidad importante de trabajadores. De la gran racionalización de personal que se realizó en la década de los '90, la gran mayoría de los trabajadores despedidos pertenecía al área de mantenimiento.

Una de las estrategias que llevaron adelante estos trabajadores despedidos de YPF fue la organización de micro emprendimientos. Estos micro emprendimientos, impulsados por los propios trabajadores, ofrecieron el mismo servicio que antes hacían desde el interior de la empresa, pero ahora como personal subcontratado.

Sin embargo, estas iniciativas quedaron en su mayoría sin continuidad a consecuencia de los altos niveles de competencia del mercado. Estas organizaciones, que más adelante detallaremos, quedaron rápidamente sin efecto, salvo alguna excepción.

Una de las características de los trabajadores subcontratados es la profunda heterogeneidad que predomina entre los sujetos. A la diferenciación de los salarios, que varían considerablemente, se le suma el nivel de la educación. Esto hace que se conforme un complejo grupo de trabajadores tercerizados, con diversos niveles de educación formal: sujetos sin haber terminado el secundario, otros habiendo terminado estos estudios, algunos con niveles de tecnicatura. También acentúa esta heterogeneidad la diferenciación entre las experiencias de los trabajadores. Parte del personal subcontratado nunca perteneció a YPF, mientras que otros –los menos– son trabajadores que alguna vez desempeñaron funciones como personal de YPF.

Estas diferencias conllevan distintas relaciones con el personal contratado de YPF, que se reflejan en la cotidianidad del trabajo. Muchos de estos trabajadores deben realizar otros empleos para llegar a una remuneración a fin de mes que les permita la subsistencia, ya que los salarios de algunos de éstos por su trabajo subcontratado son visiblemente bajos.

La relación entre los trabajadores de Repsol y los de las empresas contratistas es totalmente asimétrica y desfavorece a estos últimos. En general, y dependiendo de cada planta en particular, los trabajadores tercerizados, o “los de las empresas”, como son llamados por los empleados de YPF, se encuentran en una relación desventajosa por su condición precaria en el trabajo y sus salarios muy inferiores. Esto se traduce en aspectos cotidianos de la relación entre “los de las empresas” y los trabajadores de YPF: en general, la precariedad en las condiciones de trabajo en la que se encuentran los trabajadores tercerizados conlleva a que frecuentemente tengan que pedir los elementos de seguridad que les sobren a los operadores de campo, ya sean botines, guantes,

anteojos. También es habitual que lo que haya sobrado de las viandas de los trabajadores de YPF se les entregue a los tercerizados para su almuerzo.

T: "Pero la mayoría viste son medio parado...te voy a decir hablando, viste están con una paraguaya una maza prendida viste 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 tiene problema. 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 quedo, algún jugo, alguna sopa, y se van chochos."

A: "¿Y cobran como ustedes?"

T: "No, cobran poco... Para el orto... por ahí no les pagan... hay de todo, dentro de ellos, ponele está el que cobra más y el que cobra menos". (Juan operador de campo. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

En relación al trabajo del personal subcontratado, un jefe de planta nos decía lo siguiente:

"Las directivas se las da a esa gente, se las da el área de mantenimiento, mantenimiento tendrá su lista de equipos a reparar que se los tiró la gente de producción, "mirá, hay que arreglar esto". Se contrata gente para arreglar tales y tales equipos, y son ellos los encargados de coordinar eso (...) Tenés que estar controlando a los monos esos, a veces son unos lindos monos." (Adrián, jefe de planta. Desempeña funciones desde la década de los '70)

Desde la mirada de los trabajadores de YPF hay una discriminación sobre el personal tercerizado. Esta tiene relación directa con el salario, la precarización y el nivel de calificación del trabajo.

"Digamos que hay empresas que son más truchas entonces les pagan menos a la gente y los empleados son menos, más deficiente por ahí, para llamarlo de esa manera y hay otros que les pagan bien, mejor y hay otros que les pagan hasta superior a nosotros" (Pedro Operador de campo. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

“Influye mucho el sector. Por ejemplo el sector nuestro nos llevamos muy bien con los muchacho 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, porque hay que hacer trabajo pesado... 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. 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” (José Operador de campo. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

Una de las estrategias más extendidas en la organización de proceso productivo es la externalización o subcontratación de trabajadores, reteniendo como personal de YPF sólo el núcleo de la producción. Es así que tareas como limpieza, vigilancia, mantenimiento son transferidas a empresas de terceros.

Los trabajadores subcontratados excluidos de los convenios colectivos de trabajo, sin recibir capacitación adecuada y sin estar protegidos por condiciones mínimas de seguridad crean situaciones objetivas que llevan al retroceso en materia de los derechos históricamente adquiridos por los trabajadores.

Tras la muerte de un trabajador subcontratado en un accidente en una escalera, un operador de campo nos cuenta el clima que se vive:

“Por ejemplo hace un mes atrás falleció un muchacho. Estaba subiendo, el horno debe tener cuarenta metros de altura. Ya estaba abajo, le faltarían cinco metros de altura. Venía bajando por la escalera, y no sé si se desmayó, se cayó solo”.

A: “¿Hay reacciones cuando pasa un accidente de que podía haberse evitado?”

T: “Si hay, se hacen muchas cosas. Después se hacen reuniones, se hacen muchas cosas, se hacen charlas, se dan cursos, viste para ver como se podía haber evitado”.

A: “¿Y quien las da?”

T: “La empresa, la parte de seguridad. O como corregirlo. Bueno en este caso es medio puntual, porque el tipo se resbaló, y se cayó, y eso es inevitable, no hay curso, no hay capacitación que valga”. (Juan. Operador de campo. Etapa Repsol)

En este marco de precariedad laboral, el número de accidentes y muertes laborales supera ampliamente los niveles históricos de la actividad, antes de las privatizaciones (FeTERA, 2003).

Esta situación en general lleva a una importante fragmentación del colectivo de trabajo, configurando un espacio en el cual se encuentran en el mismo lugar de trabajo empleados de distintas empresas que pertenecen a distintos gremios, con convenios y remuneraciones diferentes y condiciones de trabajo totalmente asimétricas.

De las distintas formas de segmentación que sufren los trabajadores, ya sea lo que puede llamarse “dentro de convenio” o “fuera de convenio”, operarios y profesionales, jefes y no jefes, el de ypefeanos y tercerizados es la primera gran división entre los trabajadores de la Refinería. Esta línea divisoria entre estos dos grupos de trabajadores está marcada por la profunda diferencia salarial, a lo que se suma la precarización de las condiciones de trabajo de quienes se encuentran subcontratados.

Capítulo 4:

Organización del Proceso de trabajo

“La economía burguesa suministra así la clave de la economía antigua, etc. Pero no ciertamente al modo de los economistas, que cancelan todas las diferencias históricas y ven la forma burguesa en todas las formas de sociedad”. (Marx, 1859)

A partir de aquí expondremos las estrategias del capitalismo global para arribar a una comprensión particular de La Refinería La Plata. Haremos foco en las distintas modalidades de acumulación y las preocupaciones del capital en la historia. Analizaremos las estrategias empresarias destinadas al incremento de la producción, como el rol de la tecnología, modalidades de turnos, organización de los puestos de trabajo e identificación ypefeana.

Como hemos venido explicando, en la Refinería La Plata, la organización del trabajo está configurada por una fuerte estructura piramidal. En las plantas- células básicas de la organización de la refinería- es donde se producen los distintos procesos de refinamiento del petróleo crudo.

Una vez extraído el petróleo se trata con productos químicos y calor para eliminar el agua y los elementos sólidos, y se separa el gas natural. A continuación, se almacena en tanques y se transporta a la Refinería La Plata principalmente a través de oleoductos.

El petróleo es sometido a procesos físicos y químicos en las distintas plantas para adquirir numerosos productos que son sus derivados. Algunos ejemplos son: gasolina, aceites lubricantes, kerosene, gas oil y residuos sólidos. De estos últimos provienen los alquitranes, los betunes, algunos productos farmacéuticos, detergente y los plásticos.

La herramienta básica de refinado es la unidad de destilación. El petróleo crudo se somete, a través de un proceso físico, a una destilación fraccionada o por etapas, que consiste en calentarlo a diferentes temperaturas en orden creciente, con lo cual se consigue que se desprendan primero los vapores de los productos más volátiles. La fracción más volátil del petróleo son los llamados GLP (gases licuados del petróleo) que

son butano y propano fundamentalmente. La fracción más pesada son los betunes asfálticos, utilizados en pavimentación de calles y carreteras, y también en el aislamiento hidrófobo de terrazas y cubiertas. Las fracciones intermedias y más abundantes son las gasolinas, los gasóleos, el keroseno y los fuelóleos.

La destilación se lleva a cabo en las torres de fraccionamiento, constituidas por altos cilindros de acero que pueden alcanzar hasta cuarenta metros de altura. Estos se encuentran en su interior divididos por platos separadores. Este proceso físico no altera la estructura molecular de los hidrocarburos.

Los procesos de conversión que involucran cambios en el tamaño y la estructura molecular de los hidrocarburos son denominados procesos químicos. El proceso químico, como el **crackeo térmico y catalítico**, produce cambios moleculares por medio de temperatura y presión. De esta forma, se obtienen naftas de alto valor octánico. En las plantas de crackeo, las temperaturas de los hornos pueden alcanzar los 700° C. Hay otros tipos de procesos químicos en los cuales se utilizan catalizadores a base de distintos ácidos para someter el producto. Estos son la **poliminización, la alquilación, reforming y coking**.

Como plantea el “Abecé del petróleo y el gas” sobre los procesos de refinamiento:

“Si el petróleo crudo sólo fuese sometido a procesos físicos, la proporción de los productos obtenidos estaría totalmente desajustado con las necesidades del mercado consumidor” (El Abecé del petróleo y el gas. Instituto Argentino de petróleo y gas, 2001).

“La producción no solamente produce un objeto para el sujeto sino también un sujeto para el objeto” (Marx, 1859).

De esta forma reafirmamos lo que planteábamos al comienzo de esta investigación: el proceso de trabajo de refinamiento del petróleo y los productos que de éste emergen son consecuencia de las necesidades de un sistema cuyo objetivo es la ganancia y la acumulación de la misma. Este proceso de trabajo es un espacio formado por antagonismos y disputas, entre los intereses de la empresa y las prácticas y resistencias de los trabajadores.

La producción capitalista emplea un número grande de obreros coordinados a un mismo proceso de producción. De esta manera, no sólo potencia la fuerza productiva individual, sino que crea una fuerza productiva nueva o “fuerza de masa” (Marx, 1871).

Una de las mayores preocupaciones históricas del capital es el controlar esta fuerza de masa para obtener una mayor economía del tiempo en relación con el aprovechamiento de la fuerza de trabajo, y por ende, para conseguir mayores beneficios.

En cada formación social histórica concreta, las modalidades para obtener un mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo en relación a la economía de tiempo se desarrollaron entre las políticas signadas por modelo de acumulación y los procesos de trabajo, y las resistencias a estas políticas.

A lo largo del siglo XX, se confeccionaron algunos paradigmas de organización del trabajo que marcaron las políticas al interior de las empresas. A principios del siglo XX F. W. Taylor elaboró los “Principios de la Organización Científica del Trabajo”. Estos principios derivan de una concepción del sujeto que postulaba que:

“predomina de manera generalizada la pereza, la holgazanería, la tendencia al ocio y la vagancia por parte de los trabajadores”.

En el método taylorista se fraccionaba el trabajo humano en pequeños elementos. Luego se cronometraba cada uno de ellos de manera aislada, eliminando los movimientos inútiles y lentos, descartando los tiempos muertos. Además de la separación entre el trabajo intelectual y trabajo manual, el taylorismo buscaba la diferenciación de los trabajadores, separándolos en calificados y no calificados, con su correspondiente salario.

Esta tendencia se acentuó luego con el fordismo, enfatizando la división de tareas. La introducción de la cadena de montaje dentro de los establecimientos industriales, realizada por Henry Ford, llevó a espectaculares aumentos de los ritmo de trabajo, impuestos por la circulación del objeto.

De esto se desprende, que en la perspectiva capitalista, es fundamental eliminar los tiempos muertos, de descanso, o como argumentaba Taylor, de “ocio y holgazanería”. En este fragmento de entrevista podemos observar como esta tendencia se desarrolla en el proceso de trabajo de la refinería.

A: *“¿como es el orden en el comedor?”*

T: *“No, no me puedo ir yo del lugar”.*

A: *“Ah, no, ¿no hay horario de almuerzo?”*

T: *“No, no hay horario de almuerzo. El horario es abierto, vos más o menos te buscás un lugar, un horario que decís: “bueno, estoy tranquilo, no tengo que hacer nada ahora”, ahí parás. “Bueno, voy a comer”. Parás. Lo que pasa que mientras me caliento*

la comida hice todo, te llaman por la radio y dicen: "andate a tal tanque y abrí esa válvula". Y buen,o después tengo la comida que te quieres morir. Prioridad siempre es el trabajo". (José. Operador de campo. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

Actualmente, en la Refinería La Plata se ponen en funcionamiento las viejas tendencias tayloristas y fordistas, agregando ciertos cambios de características toyotistas. Como anteriormente explicamos, un esquema de producción rígido y masivo, centrado en la oferta, es completamente incompatible con las exigencias actuales del mercado. Es por esto que se necesita la fábrica *"delgada, transparente, flexible, en la que la delgadez está garantizada y mantenida por la transparencia, y la flexibilidad garantiza el mantenimiento de la delgadez"* (Coriat, 1991). Esta "delgadez" hace referencia opuesta a la fábrica fordiana "gorda".

Este proceso de trabajo, por sus características, se lo llama continuo o "process" (Neffa, 1998). Como advertimos anteriormente, la interrupción del proceso implicaría no sólo retrasos 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 útiles, convirtiéndose específicamente en un mecanismo para la expansión del capital y la obtención de ganancias (Marx, 1871) resultaría inviable parar la planta. El proceso de trabajo se ha convertido en parte inseparable del proceso de acumulación de capital.

Por la misma naturaleza de esta forma de organización del trabajo, las calificaciones profesionales de los operadores tienden rápidamente hacia la pluriactividad y la polivalencia, que hacen posible la movilidad interna y la cooperación. Los establecimientos de este tipo son por lo general de grandes dimensiones espaciales. Un mismo sitio comprende diversas unidades que funcionan simultáneamente o consecutivamente de manera relativamente autónoma, aunque coordinadas e interdependientes (Neffa, 1998).

Es por esto que 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.

Teniendo en cuenta las resistencias que se generan en cuanto a las políticas empresariales que implican mayor economía de tiempo, en la Refinería La Plata se ponen en juegos distintas formas de control. Éstas van desde la represión - advertencias, sanciones, etcétera-, hasta la cooptación y el la búsqueda de consensos. Esto resulta necesario para la eliminación de tiempos que puedan ser apropiados por los trabajadores

para sí, e incrementar así la producción. De esta forma se busca un comportamiento ideal en los trabajadores, tratando de convertir al “hombre en autómatas del petróleo”.

En este punto, la innovación tecnológica juega un papel fundamental en el control objetivo del capital sobre el proceso de trabajo. La informática potencia espectacularmente la capacidad de controlar el tiempo efectivo de trabajo, las tareas, los ritmos, etc. Las consolas en las cuales pueden verse constantemente las variables, las temperaturas, presiones, fluidos, velocidades, revoluciones, los pasos por los que atraviesa el producto, no sólo se encuentran en la sala de control, sino también en la sala satélite y en la sala en donde se encuentra el jefe de turno. De esta forma se implementa la *dirección a ojo* (Coriat, 1991), que es concebir una organización general de la producción que permita sacar a la superficie todo aquello que no es imperativamente necesario para la entrega de los productos vendidos. Así se reanuda una preocupación antiquísima de los patrones, que es la de ejercer en todo momento un control sobre los empleados subordinados, aunque en este caso sea desde la variable de lo que se produce y los tiempos en los que se produce. En cada puesto de trabajo se ponen de manifiesto los estándares operativos. Basta con alzar la mirada y ver el tablero indicador, en el que se informa el estado de la línea y los problemas eventuales. Los puestos jerárquicos disponen a cada momento de las informaciones claves.

La implementación y utilización de tarjetas magnéticas, en reemplazo de los viejos ficheros, aumento formidablemente el control sobre las entradas y salidas de los trabajadores. Cada trabajador posee una tarjeta personal, la cual debe pasar por un control magnético a su entrada y salida. De esta manera queda registrada la circulación en la refinería de los trabajadores, sin que esta información pueda alterarse.

Sin embargo, aunque Neffa y otros autores planteen lo contrario, consideramos que el incremento de la producción en este tipo de proceso de trabajo no depende sólo de la introducción de innovaciones tecnológicas en el proceso productivo. Durante la década de los 90', parte del discurso que acompañó al proceso privatizador y que hegemonizó a la sociedad en su conjunto, relacionaba directamente la racionalización del personal con el avance de la ciencia²⁹ y la introducción de nuevas tecnologías, justificando así la inevitabilidad de los cambios propuestos. Debemos tener en cuenta para el análisis que el grueso de la incorporación de nueva tecnología en la Refinería, se realizó en la época estatal de YPF. Por ejemplo, en el año 1988 se inauguró la planta de

²⁹ Si bien la tecnología no es neutral, ya que el desarrollo de cierta tecnología y no otra es una opción social, el equipamiento es un mecanismo más en el conjunto de herramientas del capital.

Mayor Conversión, aumentando la capacidad de YPF de tratamiento del producto, logrando así un refinamiento superior del petróleo.

Por otra parte, en la refinería, el incremento de la productividad está fuertemente asociado a los modelos de turnos de trabajo, las políticas de control que ejerce la empresa, la recepción de las políticas empresarias por parte de los trabajadores, el contexto socio-político general, y los niveles de organización político-sindical que se den los trabajadores.

En síntesis, entran en juego distintas variables objetivas y subjetivas del proceso de trabajo, que no pueden ser reducidas a una simple cuestión tecnológica.

A partir de aquí desarrollaremos la **problemática de los turnos**, ya que forman parte de una de las prioridades de la empresa, para la eliminación de tiempos muertos, **los puestos de trabajo y sus actividades**, y **los procesos identitarios** que se tejieron históricamente alrededor de YPF.

1. Turnos:

“Desde que entré hasta ahora, sufrí tantos cambios de turno que ya perdí la noción del tiempo”. (Operador de consola)

A lo largo de la historia de la refinería de YPF, se han implementado diferentes modelos de turnos de trabajo con el objetivo de maximizar la producción, disminuyendo así, lo que se llaman “tiempos muertos”. Estos son los tiempos entre los cambios de turno; cuando una persona releva a otra en el trabajo, siendo esta la “parte débil de la producción”. Claramente lo explica un Gerente de YPF:

“Hay un cambio de turno menos y eso beneficia a la empresa. Tiene un gasto menos de micros. Se busca que la gente se sienta mejor. Está estandarizada la gente que tienen que estar en cada planta. Están los que tienen que estar, ni más ni menos”. (Alberto Gerente de YPF. Desempeña funciones desde principios de los '70)

Los turnos son un punto clave en la construcción del proceso de trabajo. Son constantemente reestructurados por la empresa, y en ciertos momentos históricos fueron parte de las reivindicaciones de lucha de los trabajadores.

“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...” Alberto Gerente de YPF. Desempeña funciones desde principios de los ’70)

En la época estatal uno de los modelos que se usó, fue el 3 x 8: se trabajaban tres mañanas de 5:30 a 13:30 hs., tres tardes de 14 a 22 hs., tres noches de 22 a 6 hs., con un franco en el medio y con una carga horaria de 8 hs por turno. En la época estatal el trabajador de turno ganaba más que el trabajador de día. Por ejemplo, ganaba más un operador de campo que un supervisor, por el hecho de trabajar en turno. Este modelo duró aproximadamente desde el 1983 hasta el 1994, incorporándose luego el modelo norteamericano de 4 x 4.

Durante un período de la historia de YPF estatal, en ciertas plantas en donde la peligrosidad es mayor por determinados químicos o ácidos, como en la planta LAB, se estableció una ley de insalubridad por la cual los turnos eran de seis horas, sin disminución del salario.

“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” (Gonzalo. Operador de consola. Etapa estatal)

A partir del ’94 y hasta la actualidad, el modelo que se utiliza es el norteamericano, que consta de cuatro días rotativos de 12 horas, con cuatro días de franco.

Durante los años ’93-’94, la empresa realizó algunas encuestas principalmente a los trabajadores “fuera de convenio” sobre las preferencias en los horarios y las formas de turno de los trabajadores, comentando previamente que algunas refinerías de otros países trabajan con el modelo norteamericano.

“Con una encuesta vieron que el 80% estaba de acuerdo...prefirieron porque estaban más tiempo para compartir con la familia” (Alberto Gerente de YPF. Desempeña funciones desde principios de los ’70).

Para cubrir cada uno de los turnos hay una persona que durante cuatro días es relevada por una única persona. Los cuatro días siguientes del ciclo, ambos son relevados (entran en franco) por otras dos personas, que se relevan a sí mismos. Es decir, los relevos son personales. A este sistema se lo llama “de cuatro guardias”. Cada guardia tiene su supervisor, por lo tanto hay cuatro supervisores. En cada cambio de turno todos, operadores y supervisores, deben transferirse las actualizaciones de las maniobras que se han hecho.

Para los trabajadores de turno, el trabajo cumple ciclos de 8 días. Se hacen cuatro días de trabajo, cuatro de franco y suman así ocho días. Si entra a trabajar un lunes de mañana de 7 a 19hs., el ciclo siguiente entrará un martes de 19 a 7 hs, y el siguiente ciclo el miércoles, y así consecutivamente.

Con este sistema de turno, la empresa realizó primero una de prueba piloto con los “fuera de convenio”. Luego de esta prueba se realizaron las encuestas antes mencionadas. Según la gerencia, con esta modalidad los trabajadores tienen más tiempo para pasar con su familia. Durante el trabajo de campo que realizamos, las opiniones expresadas por los trabajadores fueron contradictorias en relación con esta cuestión, sobre todo en cuanto a las consecuencias del trabajo en turnos.

El trabajo realizado en base a turnos, pese a que el discurso empresarial lo omite, deja sus huellas negativas en la cotidianeidad de la vida de los trabajadores.

“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...” (Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

“No sólo te despertás vos, también se despierta tu familia. Si, viven... todos hacen turno, el turno lo hace toda la familia.” (Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

“Por ejemplo, el domingo jugó el nene al básquet a las diez de la mañana y no lo puede llevar.” (Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

Los turnos afectan profundamente el desempeño de la vida de los trabajadores fuera del ámbito productivo, a tal nivel que condiciona a todo el grupo familiar.

El ideal de una familia se ve trastocado con la dinámica de turnos. El rol del padre pendiente de sus hijos, el almuerzo de los domingos, los eventos familiares se ven extremadamente alterados. Exceptuando los trabajadores solteros, en las narraciones elaboradas se expresa una carencia, vinculada a la ausencia de “lo que debe ser una familia normal”. En general, se entrevé el deseo de cambio a este condicionamiento que los turnos ejercen en la vida cotidiana de los sujetos. En todas las entrevistas realizadas hubo al menos un momento en donde los entrevistados se explayaron al respecto de estos temas.

“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.”
(Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

Uno de los trabajadores entrevistado tuvo a su papa trabajando en la refinería en la modalidad de turno y nos decía lo siguiente:

“...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 acostumbras. 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”.
(Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

2. Puestos de trabajo y actividades:

Como explicábamos anteriormente, con la reconversión neoliberal, se ha extendido ampliamente la **flexibilidad funcional**, lo cual se expresa en la llamada polivalencia, polifunción o multifunción. (Martinez, 2000). Esto implica una reducción sustantiva de los tiempos muertos. Las empresas logran exigir más productividad y más

esfuerzo a los trabajadores, intensificando el trabajo y reduciendo personal. Mientras que el discurso empresario asocia polivalencia con crecimiento de la producción, en los hechos, en los lugares de trabajo esto implica agregar tareas día a día, eliminando los tiempos de descanso.

Las tareas que se cumplen durante todo el transcurso de la producción son muy variadas. Intentaremos describir algunos ejemplos representativos para que se comprenda en qué consisten las tareas que realizan los operadores de campo y consola de la Refinería. Incluiremos además algunas otras actividades que se hacen en la Refinería para producir un mapa de actividades de la misma.

En las distintas plantas de la Refinería hay tanques, donde se deposita el producto que pasa por distintas etapas. Por ejemplo, en la planta **LAB** hay aproximadamente 15 tanques. Uno de estos tanques es el llamado tanque final, que es en donde se deposita el producto una vez que atravesó todo el proceso de refinación. Todos los tanques, excepto el tanque final, se controlan y miden desde la consola de la sala de control. Esta es una de las tareas que realiza el **operador de consola**. El tanque final se mide manualmente, ya que no puede haber equivocaciones, con un aparato que se llama *pilón*, que es una cinta métrica con una plomada, que se usa para que toque fondo. Finalmente, a través de una serie de cálculos, se puede saber cuánto contiene el tanque. Estas tareas que se desarrollan en el “campo” propiamente dicho, son responsabilidades que cumplen los **operadores de campo**.

Otra tarea de los **operadores de campo** es el ir pasando el producto a través de los tanques. El tránsito de un tanque de almacenamiento a otro, en el proceso de refinamiento del producto se produce de manera manual por medio del accionar de bombas. Esto se realiza abriendo y cerrando válvulas con caños de 12 pulgadas. Es un trabajo que requiere mucha fuerza física, ya que las válvulas son muy pesadas. Un operador de campo expresó esto último de esta forma:

“Te quedan los brazos así como He-Man.” (Pedro operador de campo. Etapa Repsol)

Como en las plantas se trabaja a altas temperaturas, se utiliza agua para enfriar, tanto los acumuladores, bombas, cañerías, etcétera. Las tareas de enfriamiento también son realizadas por los **operadores de campo**.

En el campo se trabaja principalmente con compresores, bombas y cañerías. Un **operador de campo** controla también que los compresores tengan aceite, los filtros no estén tapados, etcétera.

El **operador de campo** realiza no sólo todas aquellas maniobras que deben hacerse manualmente, sino que supervisa que los equipos estén en condiciones y los prepara para su reparación o mantenimiento. Estas actividades las realizan luego una empresa tercerizada. Por ejemplo, si debe repararse el motor de algún equipo, el **operador** llama a un electricista que siempre es un trabajador tercerizado para que lo desconecte y lo repare. Además, el **operador** prepara al equipo para que esté en condiciones para su mantenimiento y que no revista peligrosidad, para luego realizar un permiso que debe estar firmado por él, por el supervisor y por un técnico de seguridad³⁰. Finalmente, lo firmará la persona que realizó el trabajo. El permiso consiste en un *multiple choise* con los parámetros que se deben cumplir para el hacer el trabajo, y las condiciones en que se encuentran esos parámetros. Algunos de estos parámetros son: si el equipo está desenergizado, si está bloqueado, si hay riesgo de explosión, etcétera.

Una vez dado el permiso para el trabajo, el **operador de campo** debe exigirle al trabajador tercerizado que cumpla con las normas de seguridad. Esto implica que el control de los trabajadores no se realiza únicamente por los jefes y el supervisor. Los **operadores de campo** practican el autocontrol o el control de sus propios compañeros subcontratados. Esta es una de las políticas que la empresa tiene hacia los trabajadores, y más adelante las analizaremos en profundidad.

“...yo le pido a ellos cosas, por ejemplo los elementos de seguridad. Hay un recuadro grande que están todos los elementos de seguridad, habidos y por haber. Yo con una cruz marco los que tiene que usar. Por ejemplo si tiene que usar guantes de cuero o de PVC. Si tiene que usar anteojos o protector facial, por las dudas viste hay cosas que les puede salpicar y tiene que usar protector facial, o si no a veces anteojos ya es suficiente. Entonces ahí especificás todo. La ropa, tiene ser ropa ignífuga... Yo les pido todo. Después cuando van a trabajar no tienen todo, yo les paro el trabajo.” (José operador de campo. Etapa Repsol)

Como podemos observar, la multiplicidad de tareas que desarrollan los operadores de campo responde a una escasa división de tareas en cuanto a los puestos de trabajo se refiere. Las actividades las realizan los operadores de campo en general. Depende más de la antigüedad (no se dedican a mover las pesadas válvulas quienes hace mucho trabajan en determinada planta), el “derecho de piso” y las costumbres quiénes

³⁰ Cada trabajo que se haga debe firmarlo un técnico de seguridad e higiene que pertenece a una empresa tercerizada.

hacen cada una de las tareas, que de determinaciones prefijadas. Como planteábamos anteriormente, esta situación se refleja en el CCT. Esta polivalencia laboral implica intensificar el trabajo con menos trabajadores, implica una disminución de los beneficios laborales en cuanto al reconocimiento de las tareas específicas que cada trabajador cumple.

Como explicábamos anteriormente, cada planta tiene una sala de control, que es donde se maneja toda la producción de cada planta. Dentro de esta sala se encuentran una serie de consolas, o computadoras, que son manipuladas por el **operador de consola**. En esta sala se encuentran el **operador de consola** y el **supervisor**.

Los **operadores de campo** se encuentran en lo que se llama sala satélite. También hay pantallas en donde se ve toda la actividad de producción, pero a diferencia de la sala de control, no vigilan la producción. Algunas veces, como la planta **Platforming**, la sala satélite y la sala de control están ubicadas en el mismo lugar. Esto permite la construcción de relaciones más fluidas entre el supervisor y todos los operadores, de campo y de consola.

El **supervisor** ocupa un lugar significativo. Cualquier anomalía que aparezca, o cambio que se lleve adelante debe avisarse al supervisor. El fragmento de entrevista que incorporamos aquí es un ejemplo de esto:

"T: Uno toma ese compromiso y ese atrevimiento a postergar un trabajo o a patearlo como decimos nosotros. Lo pateamos para la tarde o para mañana.

A: ¿Y eso lo decidís vos solo?

T: No, lo consulto siempre con el supervisor. Porque cada trabajo que se hace se realiza un permiso, una autorización. Para todos los trabajos. Para todo, todo, todo... Si, si, para todo se necesita un permiso." (Juan operador de campo. Etapa Repsol)

El **supervisor** no sólo supervisa todos los trabajos, sino que tiene el control de los tiempos y las tareas de todos los operadores. El supervisor supervisa incluso determinadas transgresiones que se desarrollan en las plantas. Más adelante trabajaremos sobre estos temas, pero es importante remarcar que el supervisor durante el día está al tanto de los "tiempos muertos". Las buenas relaciones entre los operadores y el supervisor favorecen entonces la construcción de un clima de trabajo distendido, a pesar de la peligrosidad del trabajo.

Para completar las actividades de la Refinería, hace falta mencionar que en edificio principal de oficinas que mencionamos en el capítulo 3 desarrollan su trabajo las cúpulas de las gerencias con sus secretarías y trabajadores administrativos. Aunque este aspecto del proceso de trabajo no fue abordado en la investigación, pudimos observar de todas formas que la dinámica laboral es muy similar a la que se produce en cualquier sección administrativa de cualquier empresa. El aspecto físico de los trabajadores de este sector es distinto que el de los operadores, tanto por la vestimenta como por las herramientas de trabajo que portan. La relación entre los trabajadores de producción y los de administración es básicamente inexistente, y esto se manifiesta en que en ninguna de las conversaciones, entrevistas o intercambios que tuvimos con los trabajadores del área de producción, durante el transcurso del trabajo de campo, aparecen nombrados los trabajadores administrativos.

Por último, otra de las actividades que se desarrollan en la Refinería es la vinculada a los accidentes. Dentro de la Refinería, hay un cuartel de bomberos con cinco integrantes por guardia o turno y seis autobombas. Además, de su función de apagar incendios, cumplen el rol de peritos. En caso de accidentes, ellos son los encargados de cercar el área e inspeccionar que fue lo que sucedió. También existe una guardia médica de primeros auxilios, para casos de emergencia.

3. Ser Ypefeano:

En este punto exponemos cómo se plasmó en la subjetividad de los individuos, las relaciones sociales que se establecieron en torno a YPF. Este entramado de relaciones sociales que se formó históricamente en cada localidad y región en la que se instaló la empresa estatal, estableció imaginarios sociales, que con el transcurso del tiempo, fueron constituyendo toda identificación “ypefiana”.

“Ypefianos” se autoproclaman los trabajadores de YPF. A pesar, de que hoy Yacimientos Petrolíferos Fiscales no existe más, sino que es una empresa que ha sido privatizada y cuyas acciones ampliamente mayoritarias están en manos de la empresa española Grupo Repsol, esta autoadcripción por parte de los trabajadores, aunque con diferentes matices, sigue persistiendo. Es por esto que consideramos que hace falta aproximarnos tanto en torno a los ex trabajadores, como a los actuales empleados de Repsol.

Aunque la identidad no es el núcleo principal de esta tesis de licenciatura, realizamos una aproximación descriptiva a los aspectos que los trabajadores incluyen bajo la categoría de ypefiano.

Pertenecer a YPF constituía para sus trabajadores y sus respectivas familias una adscripción social particular (von Storch, 2002). La mayoría de estos trabajadores se autodenominan como la “familia ypefeana”. El ser ypefeano significaba pertenecer a una “élite” entre los trabajadores, que se concretó históricamente en salarios altos en comparación con el resto de otras ramas productivas, y una serie de beneficios sociales que YPF les brindaba a sus familias. Estos servicios iban desde la sala de primeros auxilios, el club de YPF, barrios construidos por YPF³¹, hasta pequeños intercambios que tenía con otras empresas para beneficiar a sus trabajadores. Por ejemplo, descuento en servicios públicos, acceso a créditos bancarios, descuento a bienes inmuebles o autos.

“...el personal de YPF, dentro de los trabajadores eran una elite, es más, lo sentían como ser diferentes, quien vivía en ese barrio era Gardel, en serio. Las cosas que me cuenta mi mamá por ejemplo (...), era un obrero calificado y lo insoportables 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...” (Eliseo ex operador de YPF. Trabajó en la empresa aproximadamente 20 años y fue despedido en 1991 en “La Gran Echada”³².)

En este relato se expresan de manera contundente rasgos distintivos de los trabajadores de YPF. Existe una percepción generalizada de los trabajadores de YPF en cuanto a un “ser ypefiano”, con rasgos diferenciadores del resto de los trabajadores del país.

Esta identificación ypefeana se fue construyendo a lo largo de un proceso histórico, a través de relaciones sociales que se establecieron entre la empresa estatal y las localidades. El trabajo del petróleo, en los inicios, significaba una cuestión fundamental, “un deber patriótico”, relacionado directamente a intereses nacionales.

³¹ De todas formas, hay que aclarar que la refinería La Plata nunca llegó a tener un “sistema de fábrica con villa obrera” (Neiburg, 1987) como si sucedió en otras localidades. Al quedar entre tres ciudades, no fue necesario que la empresa se hiciera cargo ni de la vivienda del personal, ni de traer mano de obra de otros lugares del país.

³² Así caracterizan los trabajadores la racionalización del personal de 1991.

Como ya hemos desarrollado, el Estado a través de YPF marcó líneas de crecimiento y desarrollo a lo largo de todo el territorio Argentino.

La empresa garantizaba las condiciones básicas para la reproducción y la subsistencia de la mano de obra en cada localidad.

Se consolidó así un sólido esquema de dominación que traspasaba la esfera productiva, e ingresaba profundamente en el ámbito familiar. Esta relación fue configurando todo un “ypefeanismo” en los sujetos en torno a la empresa.

Por otra parte, en la segunda mitad del siglo XX los beneficios laborales y sociales se fundieron en la historia Argentina con una fuerte identificación peronista.

“La fuerte imbricación con el peronismo en el poder, permitió que un conjunto de reivindicaciones laborales reclamadas al gobierno se plasmaran rápidamente en hechos concretos” (Muñiz Terra, 2004).

YPF satisfacía todas las necesidades de los individuos, ocupándose de su trabajo, la educación (en muchas localidades existía la escuelita de YPF), la salud, la recreación, etc.

“Al club iba cuando era chico, eso sí, cuando laburaba mi viejo. Era lindo, tenía una pileta, tenía instalaciones, estaba bueno. Cancha de básquet, de fútbol, estaba bueno”... “eso fue una pérdida, una pérdida terrible. Ahora está todo abandonado” (Gonzalo operador de consola. Etapa estatal)

La vida familiar y social de los trabajadores de YPF giraba entorno a la empresa, y compartían cotidianamente con sus esposas e hijos el fuerte sentimiento de pertenencia que los unía a la compañía petrolera.

Era común que si un abuelo, un padre o un tío trabajaba en la empresa, con el tiempo tendrían su lugar las generaciones más jóvenes. Para estos últimos YPF significaba no solo su primer empleo y un espacio de ascenso, sino que en palabras de ex trabajadores, “uno entraba para jubilarse”. Además era habitual que a través de la empresa se tejieran fuertes lazos de amistad entre los sujetos, e inclusive se conformaran matrimonios entre compañeros de trabajo.

Desde la mirada de los trabajadores la desaparición de YPF marca cierta ruptura de esta identificación. Es así que se plantean también rasgos distintivos entre los ex trabajadores y los actuales trabajadores de Repsol. Este argumento es esgrimido por los ex trabajadores cuando se autoproclaman los “verdaderos ypefianos”.

Ante una pregunta a un ex trabajador sobre cual es la relación con los actuales trabajadores de YPF no responde lo siguiente:

“Mira, eh, de los que yo aprecio, uno murió hace una semana. Y queda otro nada más, después los demás no existen. Lo mejor quedo afuera”

Sin embargo, en la actual refinería trabajan muchos operadores que han quedado desde la etapa estatal. Tanto unos como otros, se remiten a un pasado.

Así se observa en estos fragmentos:

“Teníamos una obra social excelente, la mejor del país, una estabilidad laboral, acá pensábamos irnos todos a casa jubilados” ((Cesar. Ex trabajador de YPF. Fue despedido en 1991 en “La Gran Echada”)

Tal como muestran los testimonios, para los ex trabajadores (despedidos) y los trabajadores actuales que vivieron la experiencia de YPF ser ypefianos remite sobre todo a un pasado perdido.

En relatos de trabajadores cuyos padres trabajaron en YPF, nos cuentan que la empresa era “sentida como propia”. Un operador de consola refiriéndose a los compañeros de su padre nos dice:

“Era de esos tipos que querían a YPF, igual que mi papa lo quería a YPF”. (Gonzalo operador de consola. Etapa estatal)

Sin embargo esta mirada respecto al pasado se encuentra atravesada por distintas expresiones. Los relatos de los trabajadores son contradictorios con respecto a la caracterización de la empresa antes y después de la privatización. La construcción ideal de una YPF estatal burocrática, corrupta y con déficit está aún muy arraigada entre el personal de la empresa. Sin embargo, cuando relatan los cambios que se produjeron con la privatización, aparece YPF estatal sin rigidez laboral, con menor exigencia en el trabajo, pero con menores comodidades, sin seguridad, sin cuidado por el medio ambiente. Al momento de contar la situación actual, Repsol tiene una impronta individualizante entre los trabajadores y de aumento del esfuerzo.

“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 había un sindicato. Ahora no hay más nada. Cuando pasó a manos privadas se vinieron unos ajustes terribles viste, desde la gente que quedo la mitad hasta...de ahí para abajo con todo lo que es escalafón, en todo el trabajo en general se vinieron ajustes terribles.” (Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

“Ahora es todo...es una especie de régimen militar. Esto hay que cuidarlo por que es tuyo, vos sos supervisor y te estoy pagando. Yo quiero mantener el trabajo, por que es un trabajo para lo que hay ahora es un buen laburo y nosotros vamos a cuidarlo. Nosotros para faltar ahora tenes que pensarlo dos veces. Tenes que estar muy jodido para faltar. Antes, vos tenía una uña encarnada: “che estoy mal, no voy”. (Pablo Operador de consola. Etapa estatal)

“El laburo en si es un laburo bueno, viste, por ejemplo resignas un montón de cosas, es un buen laburo a nivel económico, tenes una cierta tranquilidad, si bien no es como antes que entraba y decias “yo aca me jubilo”, pero tenes una tranquilidad, ya el hecho de decir, yo nunca tuve una preocupación de decir: “¿cobraremos este mes?”. Eso esta descartado, vos vas y cobrás. El último día del mes, caiga 27, si el mes tiene 27, si el mes tiene 27 cobras el 27.” (Pedro operador de campo. Etapa Repsol)

Los relatos en cuanto a la poca rigurosidad del trabajo en la YPF estatal son casi en su totalidad homogéneos, con excepción de este último que incorporamos. Estas palabras las dijo un ex trabajador de la planta, desvinculado totalmente con la refinería y el trabajo del petróleo. Nos permite reflexionar nuevamente acerca de cómo los conceptos actuales sobre las empresas estatales están relacionados con la construcción que se hizo en el proceso de vaciamiento y privatización de las mismas.

“Cuando era estatal tenía un régimen... Sí, sí, siempre tenían un régimen, era muy estricto, era una fábrica y vos tenías que aceptar el régimen que tiene una fábrica. Una fábrica, una empresa muy celosos de los horarios, muy celosos de las actividades y muy celosos de todo lo que hacía a la producción. Es más, era una empresa que daba muy buenos resultados.” (Eliseo. Ex trabajador de YPF. Se jubiló de forma voluntaria a mediados de los '90)

Como podemos ver en el caso de los “ypefianos” la construcción identitaria se conforma con procesos históricos contradictorios y complejos. A lo largo de la historia este proceso fue tomando diferentes matices y complejidades, relacionado a los distintos contextos y trayectorias de los trabajadores. Estos procesos abarcan una multiplicidad de tendencias y de vertientes identitarias. Aunque no vamos a ahondar en los debates sobre identidad o identidades, sí explicitamos nuestra posición sobre no cosificar la identidad. Por lo tanto, no enfocamos este “ser ypefiano” como si este rasgo identitario fuera el único constitutivo de los trabajadores de YPF.

Retomando la problemática sobre los actuales trabajadores de Repsol que provienen de la época estatal, un elemento a tener en cuenta es el lugar de la palabra de “los viejos” sobre este pasado, y el proceso de transmisión del “ser ypefiano”.

“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” (Un operador de consola de la etapa estatal, nos cuenta una charla que tiene con un operador de campo, que ingresó post privatización en una entrevista grupal)

En este caso, el rasgo identificatorio está expresado en lo que “no se es” en la actualidad. Este elemento es resignificado hoy en día y convertido en un nuevo proceso identitario, vinculado con “lo que se quiere ser”. Este “lo que se quiere ser” hace referencia, de todas formas, al “ypefianismo”.

Por último, el “ser ypefiano” está atravesado por un tándem contradictorio: por un lado, responde en algunos casos a los intereses empresariales. Esto es “ser leales” a la empresa (en este caso, a una empresa que no existe más, que ahora está privatizada, y que no confluye con los “intereses nacionales”). Esto también es una identificación diferenciada de los trabajadores de YPF-Repsol con respecto al resto de los trabajadores no-ypefianos.

Por otro lado, el “ser ypefiano” también está asociado con el sentido de pertenencia a un grupo de trabajadores, con reivindicaciones e intereses comunes, y esto expresa un potencial de resistencia, muchas veces materializado. Un ejemplo de esto último, son los cortes de calles y bloqueos a la refinería que hoy en día realizan los ex trabajadores de YPF reclamando, entre otras cosas, la indemnización. Ellos se agrupan y se autoreconocen bajo la bandera del “ypefianismo”.

La autoadscripción ypefeana toma diversos matices de acuerdo al contexto histórico y a las trayectorias de los sujetos, construyendo diferentes resignificaciones sobre este proceso.

Capítulo 5:

La ley del gallinero

“Es una presión... ¿nunca escuchaste hablar de la ley del gallinero? La ley del gallinero es, ¿viste que las gallinas duermen?...la gallina caga de noche, bueno la gallina de arriba caga a la de abajo, siempre. Si no cuidas tu puesto, chau.” (Operador de Consola)

El *proceso de trabajo* es un escenario en el cual se entrecruzan y colisionan las contradicciones propias entre el Capital y el Trabajo. Es a partir de estas contradicciones que se va configurando el proceso de trabajo (Braverman, 1975).

Partiendo de este enfoque teórico, en este último capítulo, nos interesa centrar en las **dimensiones políticas** de este proceso contradictorio, enfocando las relaciones entre la empresa y los trabajadores. En el caso de la Refinería La Plata, se trata de la articulación entre *la dialéctica entre consentimiento y control*, por parte de la empresa, y por el otro de la *participación y resistencia* de los trabajadores.

En este espacio es donde entran en relación las prácticas de resistencia obrera, y las estrategias empresarias que intentan constreñir al trabajador para potenciar al máximo la explotación de la fuerza de trabajo.

La hegemonía de las políticas neoliberales en la reconversión de YPF trajo profundas transformaciones que afectaron a los trabajadores. En el plano político, este proceso puso en evidencia la ausencia de lugares propios y representativos de la clase trabajadora, ya sean sindicatos, organizaciones obreras, etcétera. Esta situación potenció la identificación de los trabajadores con aspectos de las políticas empresarias y la fragmentación e individualización de las acciones obreras. La racionalización de personal, durante la década de los '90 jugó un papel fundamental en la reconversión. Ésta tuvo su punto más virulento en lo que los trabajadores denominan “La Gran Echada”.

El objetivo de este capítulo es efectuar una aproximación a las relaciones de hegemonía en este contexto específico de privatización y de reconversión de la empresa. Para esto pondremos en relación el rol del **sindicato** (SUPE, hoy SUPEH), el profundo proceso de **racionalización de personal** que sufrieron los trabajadores durante los '90,

las **políticas empresariales destinadas al consenso y las acciones de resistencia** que pudimos registrar en nuestro trabajo de campo.

1. El rol del Sindicato:

“Si los sindicatos servirían, no te pueden apretar”

(Ex trabajador de YPF, despedido durante la década de los '90)

Para la mayor parte de los trabajadores de Ensenada, referirse al sindicato implica una mirada negativa, referida a una historia de “traición” y arreglos “a espaldas” de los trabajadores.

Esta mirada negativa sobre el sindicato es apreciable en los relatos que registramos, no sólo de ex trabajadores de la época estatal, sino en las nuevas incorporaciones del período Repsol. La legitimidad del sindicato entre los trabajadores se encuentra erosionada por esta valoración.

“Esto 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 [irónicamente] Ibáñez. En ese viaje surge la discusión de con cuánta gente esta destilería podría funcionar. Ibáñez mantenía que tenía que tener el plantel completo, porque por supuesto, él tenía que hacerlo. No le interesaba, eh, defender a los compañeros, sino la guita que entraba de los compañeros. Vos pensá que estábamos poniendo un promedio de 20 o 25 mangos cada uno. ¡Calculá 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%. ¿Cómo 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. Con las vacaciones de este año te iban a dar 300 pesos para que vos te vayas de vacaciones y en algunos casos el pasaje. Entonces claro, ¡¿cómo 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 me iba de vacaciones. Yo falté al trabajo 2 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. Pero 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 Estenssoro. 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 ¿no?” (César. Ex trabajador de planta de YPF, despedido en la década de los '90)

Este relato nos muestra la mirada negativa hacia el sindicato y cómo una parte de los trabajadores, en este caso ex trabajadores de YPF, expresa la articulación entre el gobierno nacional, los empresarios y el sindicato en el proceso de privatización de YPF.

Sin embargo, el mismo trabajador también incorpora como sector responsable a los trabajadores.

“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 [se refiere a la poca organización de los compañeros a la hora de los despidos] Y bueno lamentablemente nos metieron en esa bolsa”. (César. Ex trabajador de YPF despedido en la huelga de 1991)

Una parte importante de los trabajadores despididos se adjudican cierta responsabilidad debido a la poca resistencia que hubo en la década de los '90, durante la racionalización de personal. Esto aparece en los relatos como expresiones de sentimiento de culpa e impresiones contradictorias. Sin embargo enuncian cuáles deberían haber sido las prácticas de resistencia llevadas adelante.

La conducción de la filial Ensenada del SUPEH está en manos de la Lista Celeste, lista que ganó las elecciones del sindicato nacional luego de la normalización en 1984, y dirige la filial desde ese momento. Es una lista oficialista, que durante los '90 estuvo alineada al menemismo.

En la Refinería no todas las plantas tienen delegados sindicales, ni participación en las elecciones sindicales, el porcentaje de afiliados es muy pequeño. Los delegados de la refinería son identificados en términos negativos con la dirigencia sindical, en parte por la práctica de lista única del sindicato petrolero que permite la asociación entre sindicato y agrupamiento/lista de empresa.

En las incorporaciones de trabajadores de la etapa Repsol, la percepción hacia el sindicato se encuentra influenciada por una serie de impresiones negativas. Confluye el aparente desinterés que el sindicato tiene hacia los trabajadores y el pasado omnipotente del sindicato debido al supuesto abuso de poder por parte de los delegados. Esta

percepción aumenta el desinterés por parte de los nuevos trabajadores a la práctica sindical.

T: *“Yo hablé con el muchacho que es el que esta en la planta de al lado, que el es... ¿cómo se llama?”*

A: *“¿Delegado?”*

T: *“Es delegado, claro. En la planta nuestra no hay delegados. No, está en la planta de al lado. Y bueno hemos hablado, que esto, que el otro. Y digo: “bueno, ¿sabés cuál es mi bronca para con el sindicato?, yo en cinco años que estoy nunca vino el sindicato y me dijo: “Mira, yo soy del sindicato, presentá mi dirección, si querés te podés afiliar, porque el sindicato te va a ofrecer esto”. Y nunca nadie vino y me dijo para qué sirve. Yo entré nuevo, no sé ni qué carajo es un sindicato, no sé ni para qué sirve, le digo. Sé ahora, que hace siete años que estoy. Pero yo cuando entré, me decían un sindicato, miraba los techos. Qué sé yo lo que era un sindicato, ni idea. Me hubiese gustado que haya venido alguien a plantearme, digo a decirme para qué servía. Porque antiguamente tenía mucho peso.” (Operador de campo)*

El siguiente relato, con situaciones quizás exageradas, nos muestra este sentimiento negativo hacia las prácticas sindicales.

“Si me lo contaron ellos. Claro. Ellos [refiriéndose a los trabajadores de antes] agarraban e iban a la jefatura, y le decían: mirá, danos qué sé yo, treinta días de vacaciones, porque me quiero ir a Italia, entonces necesito treinta días”. Iban a hablar a la jefatura, “¿cómo treinta días?, tomate cinco o quince días, sino nada”. “Bueno está bien chau”. Agarraban y se iban al sindicato. El tipo al otro día ni iba. Se iba a Italia, tenía los treinta días de vacaciones, y el jefe se quedaba con la vena...no podía decir nada. Y así como eso un montón... Sí, era terrible, pesaba más el sindicato que el jefe. Tenía compañeros que eran delegados y lo puteaban al jefe, pero lo puteaban, pero bien puteado en la cara” (Juan operador de campo. Etapa Repsol)

Este “poder sindical” al que hacen referencia se funda en aspectos concretos de la relación entre la empresa y el sindicato. Por ejemplo, el acceso de entrada para trabajar en YPF era por contratación de la empresa, o vía sindicato. El sindicato le informaba a la empresa la cantidad de personal que se necesitaba y en el área para la que hacía falta, para luego incorporar gente recomendada.

Este contexto signado por el descrédito en algunos y el desinterés de otros, los aleja de este tipo de sindicato, "que no los representa".

Pero al mismo tiempo también los aleja de la vida gremial y de la organización con otros trabajadores. Esta falta de un espacio representativo dificulta los reclamos por mejoras en las condiciones de trabajo.

La práctica sindical no fue siempre como en la actualidad. Hasta la década del '40 existían sindicatos en la mayoría de las zonas donde se producía petróleo en el territorio argentino. Una de las experiencias de esta etapa fue la huelga de 1931, con epicentro en Comodoro Rivadavia, que inició la etapa de unificación y conquistó reivindicaciones básicas del movimiento (ropa de trabajo en invierno, transporte de los obreros hacia los yacimientos y aumento salarial).

La unificación se concretó durante el primer gobierno peronista, en el año 1946 se firma el acta de creación de la federación de sindicatos petroleros estatales: SUPE. Este sindicato se convertiría luego en paradigma del sindicalismo peronista (Muñiz Terra, 2005).

Con la fuerte imbricación con el peronismo, sumado a la conquista de reivindicaciones concretas y la expansión de YPF, el SUPE fue creciendo y adoptando el modelo sindical de administración de la obra social y programas sociales (turismo, cursos, etcétera). Como plantea Muñiz Terra³³, *"la organización política de SUPE se fue complejizando junto al aumento de las dimensiones del sindicato y, al igual que el resto de las organizaciones gremiales peronistas de la época, la relación directa que la conducción del gremio tenía con el trabajador ypefiano comenzó a diluirse. Los dirigentes del SUPE se alejaron así del trabajo petrolero propiamente dicho y comenzaron a desarrollar la actividad político sindical como profesión. Este distanciamiento respecto de las bases obreras que decían representar se plasmó con el tiempo en el desarrollo de un verticalismo sindical que fue consolidado gracias al poder que los dirigentes gremiales concentraron en sus propias manos."*

Luego de la caída del gobierno de Perón, durante la dictadura comenzada en 1955, el SUPE -como todos los sindicatos con fuertes lazos con el peronismo- sufriría la intervención. De esta forma, el proceso discontinuo de debilitamiento de la organización de base de los trabajadores petroleros sería aún mayor. Sin embargo, el proceso de disputa política de los '60 y '70 agudizó la confrontación antiburocrática por parte de sectores de trabajadores. Esto se evidenció en distintos procesos de lucha, como por ejemplo, la huelga de 1968, que inauguró los turnos de seis horas.

³³ Lic. en Sociología.

Como ya planteamos al comienzo de este trabajo, la dictadura de 1976 aniquiló el desarrollo de proyectos populares autónomos, y estas expresiones antiburocráticas desaparecieron, en su gran mayoría.

Al finalizar la dictadura, la normalización del SUPE estuvo en manos de la conducción "Celeste". Esto significó que el SUPE atravesó el proceso de reconversión que la mayor parte de los sindicatos sufrieron durante la década del '80, y culminó en la década siguiente.

Con la asunción de Carlos Menem, la mayor parte de los sindicatos reestructuraron sus políticas de acción frente a las inminentes reformas estructurales impulsadas desde el Estado. Como plantea Gerchunoff, los sindicatos burocráticos produjeron su propia reconversión hacia "sindicatos de negocios". En el caso del SUPE, éste apoyó las reformas neoliberales y específicamente la privatización de YPF. A cambio, el gobierno le otorgó una serie de concesiones, entre las que figuran subsidios para comprar parte de la empresa, contratos para dar trabajo a trabajadores despedidos, participación accionaria en la empresa privatizada a través del programa de propiedad participativa (PPP), subsidios para la obra social petrolera (OSPE), etcétera.

En la refinería, este proceso de reconversión se expresó de una forma particular: en 1991, el SUPE convocó a un paro nacional de actividades en solidaridad con los trabajadores despedidos de una destilería de Vespucio, en la Provincia de Salta. La filial Ensenada del SUPE participó masivamente. La huelga fue declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo de la Nación. De esta forma, despiden de la Refinería La Plata a aproximadamente 1500 trabajadores. Este suceso el cual forma parte de una de las últimas prácticas sindicales con masiva participación, fue interpretado por los trabajadores como una "vendida" o una traición del sindicato, tal como lo expresan los siguientes testimonios.

"...fue producto del sindicato, de una vendida. El sindicato no sé bien qué era lo que querían, lo que reclamaban. Y el sindicato dijo: "bueno mañana no entra nadie, quedamos todos afuera". Y muchos dijeron "están locos". Otros decían: "no vamos a quedarnos". Y bueno, fue así, algunos quedaron afuera y otros entraron. Esos que se quedaron afuera después fueron despedidos." (Adrián. Ex trabajador de YPF, despedido en la década de los '90)

"De un día para otro, nos levantamos a la mañana, vamos a trabajar, y llego a la puerta de la destilería, y no sé.... Hay huelga, como yo, la mayoría no entendía por

qué había una huelga. Y es más, bueno... y hay huelga, viste por lo menos antes eso era así. Si hay huelga, hay huelga, después discutís. Pero había huelga y nos quedamos en la puerta charlando, no entendimos bien por qué.” (César. Ex trabajador de YPF, despedido en la huelga de 1991)

“Bueno, el sindicato se dio vuelta. Por eso después no había nadie afiliado, había muy poquitos” (Juan, operador de campo. Etapa Repsol)

“Mirá, lo que se dice es que nos traicionó, que el sindicato transó con la empresa y por eso hubo tantos echados”. (Gonzalo, operador de consola. Etapa estatal)

No obstante a este sentimiento de traición, sumado a la adjudicación, en relatos anteriores, de cierta responsabilidad por parte de los trabajadores por la poca resistencia, nos da la pauta de una experiencia de derrota.

Por otra parte, hace falta tener en cuenta cuáles fueron las estrategias del SUPE frente a los despidos de personal. Además de que tenía tenía arreglado indemnizaciones para los despidos, el SUPE apoyó el surgimiento de emprendimientos impulsados por los trabajadores. Estos emprendimientos estaban formados por ex trabajadores de YPF, quienes eran subcontratados ahora por la empresa privatizada. La mayoría de estos emprendimientos fracasó después de un tiempo.

En las plantas, el rumor acerca de la venta de YPF y de los posibles despidos daba vueltas mucho antes de 1991. Estos rumores se fundaban en unas evaluaciones que se iban a realizar al personal de la refinería.

“Una evaluación, eso lo averigüé yo hablando con el encargado de planta. Le digo “¿cómo es esto de el ranking de evaluación?”, “No, es para saber la gente, el ranking de evaluación”. “Escuchame”, le digo, “¿no será una planilla de despido?, a mí contame la justa”. Y ahí me dijo, “Sí. Es una planilla de echados”. Yo me acuerdo que fue una noche de enero.” (César. Ex trabajador de YPF, despedido en la década de los '90)

Por último, a partir de la intervención de YPF en 1990, se abrió el proceso de negociación del convenio colectivo de trabajo que no se discutía desde 1975. El sindicato acepto incorporar la flexibilización laboral al nuevo convenio colectivo. De todas maneras, es importante aclarar que la naturalización de las condiciones de trabajo

estaba y está muy difundida entre los trabajadores, y no aparecen demasiados cuestionamientos en este sentido, al menos vinculados al rol del sindicato.

“...es una época que funciona el convenio colectivo de trabajo. Hoy agarrás a un tipo y le decís algo del convenio colectivo de trabajo de una empresa y no sabe del convenio, es más, son inexistentes. Cualquier trabajador decía: “che, estamos con las paritarias”. Así que era, era una discusión constante, hoy en día esto no existe” (Gustavo. Ex trabajador de YPF, secretario del SUPE, filial ensenada. A mediados de lo '90 tomó el retiro voluntario)

2. Estrategias de racionalización de personal y respuestas de los trabajadores:

El proceso de racionalización del personal que se llevó a cabo durante la década de los noventa, se realizó a través de distintas estrategias de política empresarial. En primer lugar, **retiros voluntarios** con altas indemnizaciones. En segundo lugar, la asistencia a **cursos de capacitación** con goce de sueldo. Y por último, la formación de **emprendimientos** que se establecieron como parte del proceso de tercerización.

En el caso particular de La Refinería La Plata debe agregarse el despido forzoso de personal, al que los trabajadores llaman “La Gran Echada”. Los trabajadores actuales y despedidos de la Refinería cuentan que un día de 1991 llegaron a la puerta principal de la Refinería y se enteraron de que había una huelga en solidaridad con los trabajadores de Vespucio³⁴. Este es un fuerte recuerdo compartido por ex y actuales trabajadores de YPF, aunque la anécdota no sea siempre idéntica.

“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. (Pablo, Operador de consola. Etapa estatal)

³⁴ Vespucio es un pueblo del norte salteño que creció junto a YPF. Para ese entonces todas las plantas de exploración, extracción y refino de YPF estaban inmersas en una crisis producto de las políticas de desvaciamiento y privatización. Por lo tanto, aunque la huelga en solidaridad con Vespucio haya sido sólo una excusa, era una mentira con bases reales.

“No se fijaban si tenías dos hijos, tres hijos, cuatro hijos, no les importaba nada. Iban y te echaban... La cuestión es que era un viernes, el viernes salíamos todos al paro, y el Lunes no nos toma nadie”. (César. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”)

Retomando las estrategias de racionalización antes mencionadas vale aclarar que cada trabajador que fue despedido tuvo que optar por uno de estos mecanismos. Para quienes optaron por la primera opción -el **retiro voluntario**- la problemática tomó distintos ribetes según la edad de cada trabajador. Para aquellos que se encontraban cerca de la edad jubilatoria, el reintegro de altas indemnizaciones significaba una salida conveniente de la empresa. Diferente fue el caso de aquellos que estaban lejos de la edad jubilatoria, que con el dinero de la indemnización se embarcaron en actividades comerciales que en general naufragaron (remiserías, etcétera). Esto fue producto de la combinación de la crisis laboral y económica, la inexperiencia en emprendimientos comerciales, la desesperación por la pérdida del empleo, la saturación de una oferta que no podía ser absorbida por la demanda.

A: “¿Cuando te fuiste, qué hiciste?”

T: “Cuando me fui hice mil cosas. Tuve el primer taxi de Berisso” (César. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”)

Los **cursos de capacitación** constituyeron el anticipo al despido del trabajo. Con este mecanismo se alejaba de forma definitiva al trabajador del proceso de trabajo. Cualquier tipo de curso de capacitación podía ser elegido por el trabajador y la empresa afrontaría los gastos. Los cursos duraban aproximadamente un año, y durante este tiempo, el empleado percibía normalmente su salario y beneficios sociales como si se encontrara en el puesto de trabajo. El discurso justificatorio de la empresa sobre estos cursos era que los despedidos se insertaran nuevamente en el mercado laboral.

Los cursos de capacitación fueron variados, desde panadería, computación y pantalonería, “hasta cursos de aviación”³⁵. Claramente eran oficios y cursos que no reflejaban una capacitación orientada a las exigencias de un mercado petrolero, altamente competitivo y demandante de mano de obra profesional.

Los emprendimientos fueron una salida de los trabajadores frente a la inminente reestructuración de la empresa. El personal despedido de YPF se organizó

³⁵ Entrevista a un gerente de La Refinería La Plata.

tomando distintas formas jurídicas, ya sea como sociedades anónimas, cooperativas, etcétera, para ofrecer el mismo trabajo/servicio que antes hacían desde el interior de la empresa, pero subcontratado. Mayoritariamente, estos emprendimientos fueron impulsados por ex personal de mantenimiento, nucleados en el sindicato, que jugó un rol predominante en la organización de estos emprendimientos

Originariamente, la empresa petrolera les otorgaba en comodato las herramientas, los vehículos, para luego conformar un acuerdo de pago en cuotas, para hacerse propietarios de estos bienes.

Fue una política utilizada la de recontractar parte del personal despedido, pero bajo nuevas condiciones de trabajo, subcontratándolos. En un principio, YPF les aseguraba una subcontratación de dos años, y luego entrarían en la “libre competencia”. En general, estas pequeñas empresas estuvieron alentadas o directamente administradas por el SUPE. Pasado el tiempo estipulado de contratación, estos emprendimientos quedaron en su mayoría sin efecto, ya que debieron lidiar con empresas más competitivas, mejor capacitadas tecnológicamente, frente a su inexperiencia en materia empresaria que los dejaba obsoletos en el juego del libre mercado.

A: “¿Y los trabajadores que hicieron empresas contratistas?”

T: “¿Sabes que fue eso? Engaña pichanga fue eso. Porque le daban la opción, pero qué pasa ¿con quien tenés que competir? Con empresas multinacionales, que van poner, listo y se terminó”. (César. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”)

La mayoría de los emprendimientos quedaron sin trabajo, salvo algunas excepciones como la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, ubicada en la localidad de Berisso, constituida en Mayo del año 1992 con 153 socios. Entre los trabajos que realiza esta cooperativa para la empresa petrolera se destacan el arreglo de maquinaria, reparar y hacer nuevas cañerías, etcétera. Según argumenta Gabriela Wyczykier³⁶, al quedarse YPF sin flota de barcos, esta cooperativa no tuvo más alternativa que realizar otros trabajos como en el Puerto de La Plata, techos de tanque, y otros. Sin embargo, YPF sigue siendo hoy su mayor fuente de ingresos.

Las reacciones de los trabajadores de la refinería frente a las distintas estrategias de racionalización fueron diferenciales:

³⁶ Wyczykier, G. “Privatización y autogestión en la argentina: un estudio de caso sobre los emprendimientos productivos surgidos con el proceso de desestatización de yacimientos petrolíferos fiscales”. Primer congreso latinoamericano de antropología. Rosario, julio de 2005.

“Yo pedí el retiro voluntario, que inclusive lo amenacé al encargado mío que si no estaba primero, segundo y tercero en la lista yo le iba a hacer quilombo a la casa.” (Jorge. Ex trabajador de YPF. Tomo retiro voluntario durante los comienzos de los '90.)

“Yo me fui, me fui tranquilo, con la conciencia tranquila... Esa noche que yo la tomé, me atajó la guardia ese día 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” “No, es una lista de echados”. “¿Bueno para cuándo es?”. “Para tal fecha”. “Bueno poneme primero, segundo y tercero”. “No, vos quedate” Salgo de acá me lleva el micro llego a casa a las 5 y media de la mañana y le digo: “¡Gorda!”, “¿qué pasa?”, me dice, “me echaron, no trabajo más en YPF”, le digo. “Bueno, por lo menos vas a dormir todas las noches acá”. Eso fue lo que me dijo. Con eso me bastó y alcanzó para dejar la cabeza tranquila.” (Mario. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”

“Me voy para mi casa, regreso a casa, y no sé, serían como las 10:00 de la mañana, y me llaman por teléfono, el Director del Servicio Médico, que era bastante piola, y me dice: “te paso presente porque nos pasaron tal y tal salto, sino te presentás, automáticamente quedás afuera”. Así que el tipo nos solucionó, hubiese quedado afuera. Hizo así, y pasaron presente. Y la mayoría del servicio médico nos salvamos por eso.” (Gustavo. Ex trabajador de YPF, secretario del SUPE, filial ensenada. A mediados de lo '90 tomó el retiro voluntario)

Un alto gerente de Repsol, que vienen de la época estatal, justifica los despidos y la política de achicamiento desde la lógica del mercado, como vemos en este testimonio:

“En ese momento o competías o desaparecías. YPF como estaba no iba a poder competir: la lucha era conservemos algo, que perder todo. Y cuando se expandiera les íbamos a dar trabajo a los hijos de esos trabajadores. Se pasó de 5000 a 1800: si la refinería no cambiaba, en 3 meses cerraba, porque la Sociedad del Estado tenía que optimizar costos y no podía.” (Agustín. Gerente de YPF. Desempeña funciones desde principios de los '80).

Los trabajadores construyeron discursos que constituyen explicaciones a los despidos. Sin embargo, los puntos de vista están indudablemente condicionados según

se trata de ex trabajadores o de actual personal de YPF, o como en el último relato de un gerente.

Para algunos, en particular para los que continúan en la planta, esta reducción responde a una evaluación de su desempeño y compromiso en el trabajo:

“Y, eh, porque cuando a ellos los despidieron se despidió en base a su evaluación, en base a su desempeño, a su trato, sus conocimientos, las ganas de trabajar, todo eso va también en base a la evaluación.” (Pedro, operador de campo. Etapa Repsol)

T: “Los tipos cuando agarran que se privatiza, se privatizó, se vendió, echaron un montón de gente, quedó...que te digo que echaron un montón de gente bastante bien justificada, algunas no, pero la mayoría si”.

A: “¿En que sentido?”

T: “¡Eran todos vagos! Era una vagancia terrible. En toda empresa estatal, vos entras a un ministerio, cualquier hospital hay una vagancia. Laburan 20, de los 20 laburan 2, y los otros 18 se rascan. Eso pasa en todos lados”. (Juan, operador de campo. Etapa Repsol)

Otros hicieron énfasis en que estaban excedidos de personal:

“No, no, yo entré en el año noventa seis, te cuento por la experiencia que me han contado mis compañeros. Había dieciséis operadores. Dieciséis empleados, sólo en mi planta... Esa reducción porque había...yo creo ¿no?, eh...de acuerdo a lo que uno piensa. Primero por que para mi estaban pasados de, de personal, no digo que había que echar como echaron ahora, ahora echaron....a seis [se equivoca el número] eh....a diez personas menos somos. No digo que había que echar a diez... pero a cinco se podían haber anulado. Por que ahora, viste somos seis y hacemos el mismo trabajo.” (Pablo, operador de campo. Etapa Repsol)

Algunos, sin embargo, no pudieron expresar más que “por algo” quedaron

“T: No, y con, los que quedaron, por algo quedaron. Eso es lo primero que pienso.

A: ¿En qué sentido?”

T: En el sentido de que si antes había, en una planta había 10, y ahora quedaron 4, por algo quedaron esos cuatro.” (José, operador de campo. Etapa Repsol)

“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...Y quedaron algunos entreguistas y chupamedias” (César. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”)

Para algunos trabajadores despedidos existe una sensación de “traición” de los que quedaron, como se puede percibir en este testimonio de un ex trabajador:

“Hay gente que...del tiempo de nosotros. Lo que pasa cuando te cruzan por la calle, no sé cuál es el motivo por el cual agachan la cabeza, si ellos a mí no me hicieron nada, y yo a ellos tampoco. Ni ellos me deben ni yo les debo. Entonces no sé cuál es el motivo, por ahí agachan la cabeza quizás de vergüenza, o no sé. Que yo haya tenido un cambio de palabras con ellos eso es otra cosa. Ellos sabían muy bien a qué se atenían, están ganando muy bien, pero no, ganás bien, pero la pasás mal.” (Mario. Ex trabajador, despedido en “La Gran Echada”)

En síntesis, las estrategias patronales que confluieron para evitar las acciones colectivas de resistencia a los despidos fueron básicamente dos: importantes indemnizaciones en efectivo y, según datos de un gerente, la incorporación del 80% de los trabajadores despedidos a las empresas contratistas que tercerizaron toda la logística y mantenimiento de la refinería. Asimismo, las condiciones de trabajo y la estabilidad laboral se vieron deterioradas con la tercerización,³⁷ como explicamos en el apartado sobre trabajadores subcontratados, del capítulo 4.

³⁷ Con la inestabilidad de las empresas subcontratadas, ese 80% se redujo significativamente.

3. Construcción de hegemonía:

“Una hegemonía dada es siempre un proceso (...) Es un complejo efectivo de experiencias, relaciones y actividades que tiene límites y presiones precisas y cambiantes (...) Debe ser renovada, recreada, defendida y modificada. Asimismo, es continuamente resistida, limitada, alterada, desafiada por presiones que de ningún modo le son propias”. (Williams, 1975)

En este apartado intentaremos resumir las estrategias de control y las resistencias de los trabajadores, inmersas en la construcción de hegemonía al interior de la planta. Identificamos diversos tipos de estrategias de control: no son solamente políticas patronales dirigidas a profundizar la dominación, sino que también hay elementos que se desprenden indirectamente de políticas muchas veces destinadas a otros fines. Un ejemplo de esto son las huellas en la vida cotidiana del trabajo en turnos.

Como plantean algunos teóricos de la resistencia, analizados en el capítulo 1 (Nash, 1979; Lagos, 1990), hace falta incorporar una perspectiva histórica global para comprender el desarrollo de los procesos de construcción de hegemonía en un análisis de caso. Esto es imprescindible, fundamentalmente porque la construcción de los procesos de hegemonía dentro de una empresa no se limita a los mecanismos de control que el empresariado pueda desplegar. Sin embargo, esto se relaciona íntimamente con las correlaciones de fuerzas (Gramsci, 1992), o campos de fuerzas, como lo define Thompson. Es por esto que intentamos incorporar la perspectiva histórica desde la crisis del petróleo de 1973 hasta la actualidad que nos permita ampliar la mirada, aunque el foco esté centrado en la refinería La Plata.

Estrategias de control

A pesar de que el trabajo en turnos rotativos deja fuertes huellas en la vida cotidiana de los sujetos, trastocando “la vida familiar” y el desenvolvimiento individual, estas condiciones son justificadas por distintos factores, que se aprecian en el relato de los trabajadores de la refinería.

En una entrevista a un operador de consola contándonos su vida fuera del trabajo, nos relata una escena frente a un corte de luz en su casa. Los cortes de luz en la

refinería son uno de los problemas más graves que pueden suceder. El proceso de refinamiento utiliza energía eléctrica para los motores, compresores, etcétera, y un corte de luz pararía toda refinería, siendo una situación de potencial peligro.

“R: En tu casa estás sentado mirando televisión con tus chicos y pestañea la luz y pegas un salto”.

P: ¿Por qué?

R: “Y es un reflejo, porque en el trabajo se para todo, tenés que salir urgente a hacer unas maniobras para que no pase nada. Se corta la luz y se para todo” (Gonzalo, operador de consola. Etapa estatal)

En este relato sale a la luz la profunda huella que el trabajo deja en la vida de los sujetos. Los entrevistados justifican ciertas condiciones de trabajo por el puesto estable, el salario relativamente alto, y por ciertos beneficios que les otorga la empresa (celulares, créditos, formación, etcétera).

“Y sí, se acostumbran todos. Y vos por hoy decís “puta tener un laburo estable”, se, se justifica el sacrificio. Vos calculá que yo no tengo estudios, tengo un buen laburo. Y vos si no tenés este laburo ¿dónde vas?”. (Ramón, operador de campo. Etapa estatal)

En este relato, se aceptan las condiciones laborales desde dos pilares: por un lado, la situación laboral inestable de nuestro país, tanto por la gran desocupación como por la inconstancia. Por otro lado, por los parámetros elevados de formación educativa que exigen las empresas en la elección del personal.

“Te capacitan, si vos querés terminar la secundaria y no la terminaste, hay un convenio con las escuelas de la zona para terminar la secundaria. Que a pesar del turno...podés estudiar igual, te justifican las faltas. Hay un montón de cosas que antes no había. Ganamos en algunas cositas y perdimos en otras.” (Gonzalo, operador de consola. Etapa estatal)

“Mira si hay algo que yo puedo decirte con los años que tengo, nunca, nunca se atrasaron un día en el pago, yo te estoy hablando en 16 años, 17 años. Nunca se atrasaron un día en el pago, jamás, nunca, nunca, te puedo decir que no cobré el día 30. Eso es algo que...y nunca hubo problemas en el cobro, jamás, con los años que

tengo jamás. Y mi papá laboró cuarenta años y te va a decir lo mismo. Jamás tuvo un problema. Tanto estatal como privado. Jamás hubo problemas con la plata. Que vos decís que no, mirá, te pagan la mitad del sueldo, no jamás. Llega fin de mes y sabés con los ojos cerrados que esta el sueldo depositado, nunca un problema, en ese aspecto jamás” (Ramón, operador de campo. Etapa estatal)

En esta misma línea de análisis, los últimos dos relatos nos permiten reflexionar acerca de cómo los trabajadores se identifican con los beneficios otorgados por la política empresarial, como por ejemplo, la capacitación del personal. Asimismo, el segundo relato introduce al menos dos nuevos elementos. El derecho de cobro a término es leído como una concesión empresarial, un atributo de la empresa. Por otra parte, y que en cierta medida explica lo anterior, en el contexto de inestabilidad laboral, el pago del salario en término implica una característica destacable sobre cualquier puesto de trabajo en la actualidad de nuestro país. Estas particulares estrategias empresarias en la Refinería, se potencian debido al impacto indirecto que el contexto de desempleo y precarización laboral genera entre los trabajadores, contribuyendo a disciplinar.

Particularmente, dentro de la refinería, observamos mecanismos de control implementados en la misma organización del proceso de trabajo. Es necesario un mayor control de los trabajadores por parte de la gerencia.

“...está todo, todo documentado, no se escapa nada. Y ¿dónde está esto?, donde está, donde está. Y ¿quién es el tanquista?, vos. Van y te agarran así de acá. “¿Qué hiciste?”. Está todo controlado, pero todo. Hasta las llamadas telefónicas...” (Pedro, operador de campo. Etapa Repsol)

Por ejemplo, en relación a algún tipo de error que se puede cometer en el trabajo, un operador de campo nos dice lo siguiente:

“Podés hacer un desastre. Y ese desastre te ocasiona quedarte en tu casa. Viste, no vengas más porque van a poner un voleo en el orto que te matan. Tenés que tener mucho cuidado...” (Pablo, operador de campo. Etapa Repsol)

Este control se basa no sólo en la coerción o la amenaza, sino también en la construcción de consenso a través estrategias individualizantes y mecanismos de autocontrol de los propios trabajadores.

En las tareas internas que realizan los trabajadores es frecuente que cada trabajador se convierta en un supervisor de sus compañeros, presionando ante la falta, la enfermedad, el menor rendimiento, como podemos observar en este testimonio:

“Yo cuando entré había otro muchacho en ese puesto, entonces te hacen trabajar en paralelo con ese muchacho tres, cuatro meses hasta que vos aprendas el trabajo. Y una vez que ellos ven que ya estás ducho, digamos, para el laburo ese, chau, ahí te largan solo. Igual cuando te largan solo, vos te das cuenta que tenés atrás dos, tres, cuatro, que te están mirando. Pero claro, yo también lo hago ahora. Entra otro pibe y...ahora ya está trabajando solo, pero miramos, porque si ellos se mandan una cagada, no, a mi no ve van a decir nada, porque el que se mandó la cagada es él, pero el que le tiene las pelotas es el supervisor. Y el supervisor no quiere que le rompan el ojete, digamos. Y después la cagada a pedos en general viene para todos, viste. “¿Por qué dejaron a este pibe solo, saben que es nuevo?” (Juan, operador de campo. Etapa Repsol)

De esta forma, la empresa obtiene igual o mayor control que antes sobre la mano de obra, pero en una forma encubierta, sin la presencia represiva de supervisores y capataces. En el proceso de trabajo, los supervisores son habitualmente caracterizados como “compañeros”. Esta apreciación es diferente a la que los operadores tienen sobre los jefes de turnos y los “nuevos profesionales” que cumplen cargos casi jerárquicos, o entran dentro de una carrera orgánica con mayores perspectivas de ascenso.

Como anteriormente explicamos, la innovación tecnológica juega un papel importante en el control objetivo del capital sobre el proceso de trabajo. La informática potencia la capacidad de controlar el tiempo de trabajo y los ritmos, las entradas y salidas de los trabajadores, etcétera. Sin embargo, el equipamiento tecnológico es sólo un mecanismo más en el conjunto de herramientas de construcción de hegemonía. En los cambios producidos en el modo de organización del trabajo se puede ver que es mayor el impacto de la flexibilización y precarización laboral que la introducción de las nuevas tecnologías.

Otro ejemplo de estos mecanismos de control es la profunda segmentación entre los trabajadores, entre los que no despidieron y los que sí, los “de YPF” o “los de las empresas contratistas”, los “fuera de convenio” o “dentro de convenio”, profesionales o técnicos y los pasantes. Además, cada segmento de trabajadores se encuentra en diferentes grados de relación con las jefaturas y los objetivos de la empresa. En primer lugar, la profunda distancia entre los despedidos y los actuales trabajadores, y las

divisiones entre ellos que hemos venido analizando, aseguran que estos últimos no apoyen los reclamos de ex trabajadores. A esto se le suman mecanismos de coerción por parte de la empresa.

A: “¿Pero apoyan sus reivindicaciones?”

P: “Todos te apoyan, pero no pueden hacer nada. ¿Por qué? Por el sistema de trabajo. Por que si ellos vienen acá a apoyar automáticamente al otro día están afuera. Esa la tenemos clara todos” (Víctor. Ex trabajador de YPF despedido durante los '90, entrevistado realizando una manifestación en la puerta de la refinería por indemnizaciones).

Por otro lado, los pasantes son parte de los profesionales, futuros jefes, tutorados desde las gerencias:

“Es que estos chicos entran con una mentalidad, ellos tiene que hacer una carrera, ¿entendés? Hoy esa ingeniera de proceso capaz que está dos años y asciende como jefa de área. Ellos están mentalizados en su carrera, no le interesás vos, no les interesa las...a ellos les interesa que la planta haga lo que dicen los de arriba. A ella le manda una orden, “esta planta tiene que producir tanto, hay que minimizar los gastos de esto”, tienen que cerrarle los números”. (Pablo, Operador de consola. Etapa estatal)

Los “fuera de convenio”, ya sean supervisores o jefes, tienen otra relación con los objetivos de la empresa y un mayor compromiso con la misma. De hecho, tienen acuerdos con Repsol por fuera del convenio colectivo de trabajo.

“Pero el tipo igual es jefe [haciendo referencia al supervisor], está cerca nuestro, pero no deja de ser jefe. Es jefe.” (Pablo, Operador de consola. Etapa estatal)

Por último, están los trabajadores tercerizados que directamente no pertenecen a Repsol. Estas divisiones generan una profunda heterogeneidad en el espacio de trabajo propiciando en muchos casos la desconfianza entre todo el conjunto de los trabajadores de La Refinería que socava la posibilidad de reconocerse con los mismos intereses.

Otra estrategia de construcción de consensos tiene que ver con el discurso acerca de la seguridad. Hoy la seguridad en el trabajo es un concepto que se repite, tanto en los

planteos de los trabajadores y directivos de la empresa, como en los materiales institucionales escritos. La ausencia de seguridad es uno de los déficits que con más fluidez aparecen en los recuerdos previos a la privatización:

"...era un quilombo digamos. Porque me cuentan mis compañeros que trabajaban en ojotas. En ojotas, en shorcitos, en musculosa. Salían en cuero por ahí..." (Pedro, operador de campo. Etapa Repsol)

"Yo me acuerdo cuando iba de noche, iba con miedo a laburar (...) en un año cuatro, cinco incendios grandes, grandes, eh. Viste, con un pánico tremendo." (Pablo, operador de campo. Etapa Repsol)

La seguridad para la empresa hoy consiste en el cuidado físico: a todos los trabajadores se les otorga una vestimenta especial, que consiste en el casco (diferenciado por colores según las categorías de trabajo), la protección auditiva, los guantes, zapatos con punta de acero y ropa ignífuga. Por otro lado, entre los cursos que imparte la empresa, el primero que hay que hacer para entrar a trabajar en la refinería es el de seguridad.

"El otro día hicimos un curso, y estadísticamente es una empresa que tiene un riesgo bajo de accidente a pesar de la magnitud de la empresa. Hay empresas mucho más chicas que tienen un porcentaje mucho más grande de riesgo de accidente." (Gonzalo, operador de consola. Etapa estatal)

El concepto de seguridad se introduce fundamentalmente con la privatización. Las políticas empresariales en seguridad sólo consisten en la vestimenta y una "campaña" que incorpora a todos los trabajadores individualizando la seguridad personal, desprendiéndose empresarialmente de la responsabilidad efectiva.

"Entonces tenés que tener re cuidado. Trabajar con el melón, todo lo que tenés que hacer lo tenés que hacer a conciencia, por que si sos un loquito kamikaze, te cagás vos mismo." (Pedro, operador de campo. Etapa Repsol)

Un ejemplo claro de cómo se desentiende la empresa tiene que ver con que las pasantías, vías 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.

Una de las políticas que estos “jóvenes profesionales” llevan adelante es el concepto de autoseguridad, fundamentalmente hacia los sectores tercerizados.

“...se actúa con seguridad, si no se actúa con seguridad el trabajo no se hace. Y, o sea, la gente de mantenimiento, por eso, yo puedo frenarte el trabajo, mantenimiento se va a re calentar porque estás frenando el trabajo, pero arreglate.” (Juan, operador de campo. Etapa Repsol)

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 Alquilbenceno** (LAB), correspondiente su nombre a una cadena química, o específicamente cadena alquímica. 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.

Otra de las políticas empresariales más difundidas es el discurso medioambiental. La consigna de los materiales gráficos institucionales es *“Pensemos en futuro. Una forma de cuidarnos es cuidar nuestro ambiente”*. En este sentido uno de los institucionales que promueve la empresa es muy significativo: un plano de la refinería con las marcas de los cestos de basura divididos por color según el residuo a disponer, localizados en toda la extensión de la planta. La política ambiental consiste nuevamente en “asociar” individuos al cuidado del medio ambiente: no hay responsabilidades particulares ni diferenciadas, **“todos somos responsables”**.

La refinería está localizada, como decíamos anteriormente, entre tres ciudades. Por lo tanto, hay olores que la producción desprende, pues se queman gases en una antorcha que llega a toda la zona, y los vecinos se ven afectados por estas emanaciones.

Las preocupaciones acerca del medio ambiente también son preocupaciones relativamente nuevas (no mucho más de 20 años hacia atrás), fundamentalmente porque las consecuencias de décadas de desprotección industrial sobre el medio ambiente en el mundo, se van manifestando de manera dramática (calentamiento global, descongelamiento de los polos, contaminación del agua y el aire, etcétera) hace

aproximadamente tres décadas. Hoy, la imagen pública de muchas empresas transnacionales se construye de cara a la sociedad a través del cuidado ambiental. Desde el departamento de recursos humanos de la refinería lo primero que nos plantearon fue, precisamente, las inversiones que en este sentido hizo la empresa: limpiar el agua de los arroyos que rodean la planta, el cuidado del aire con sensores que advierten fugas y demás inconvenientes, y los silenciadores de las máquinas. Inmediatamente, se argumenta que la Secretaría de Medio Ambiente del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires no hace ninguna inversión, sino que regula, a pesar de que la contaminación principal, por ejemplo de los arroyos, fue hecha cuando YPF era del Estado. Es interesante esto último, pues se contrapone a la política de **todos somos responsables**, distinguiendo y ubicando al Estado como **el Actor principal** encargado de cuidar el medio ambiente.

“La empresa tiene mucho compromiso con el medio ambiente. Ahora se le da mucha pelota. Antes humeaba un horno y decían “dejalo que siga humeando”. Ahora te matan. La contaminación es...se cuidan muchísimo, muchísimo. Antes no le daban pelota.”
(Rodrigo, Jefe de turno. Desempeña funciones desde la etapa Repsol)

Por último, la política empresaria de seguridad individual, a la que hacíamos referencia, lleva a que cada trabajador sea responsable de su seguridad desligando a la empresa de tal obligación, y encubriendo en muchos casos serios trastornos físicos y psíquicos producto del trabajo en turno o una profunda precarización del trabajo, como en el sector tercerizado.

Resistencia

La construcción de hegemonía dentro del espacio de la planta no es completa ni absoluta. Es por el contrario dinámica, flexible, renovada y recreada para adaptarse a los cambios, y apropiarse de las prácticas de los subordinados que la desafían y presionan. *“La realidad de toda hegemonía, en su difundido sentido político y cultural, es que, mientras que por definición siempre es dominante, jamás lo es de un modo total o exclusivo”* (Williams, 1975).

A pesar de que una de las preocupaciones empresariales es que los supervisores tomen como propios los objetivos de la empresa, esto no sucede de manera generalizada. Dependiendo de cada planta en particular, nuestro trabajo de campo dejó

entrever relaciones mucho más relajadas, solidarias y de compañerismo entre supervisores y operadores que se alejan a los parámetros impuestos por empresa. En algunas plantas, el supervisor -quien lógicamente por jerarquía es el más antiguo- juega una especie de papel de contención y consejero de los operadores, desde el lugar de portador de la experiencia.

En un relato, un operador de consola nos cuenta la relación con un gerente de la empresa. Por definición de los trabajadores, los gerentes son directamente la “encarnación de la empresa”, sin embargo, y a pesar de esto, subsisten matices en las relaciones. Por ejemplo, en este relato se puede observar cómo existen prácticas que se salen de la norma y el control establecido, y se desarrollan como pequeñas formas de resistencia

T: Era justamente, se acercaba a la gente de abajo. No quería estar con la supervisión, ni... el tipo venía y tomaba mate con nosotros. El tipo venía y decía: “pongan la pava”. Vos sabés que un gerente venga y te diga “pongan la pava que vamos a tomar mate”. Al principio teníamos un cagazo nosotros que... un personaje, personaje... Un ingeniero era que... licenciado en petróleo, tenía más títulos el tipo. Era un monstruo, un personaje. Por ahí te caía un domingo a la mañana y traía facturas. Nosotros un cagazo cuando lo veíamos entrar. Escuchame el mate, era un tabú en YPF, no se podía traer mate. El tipo dijo, “no, no, yo oficializo el mate, tomen mate cuando trabajan”. (Pablo, Operador de consola. Etapa estatal)

En cuanto a los reclamos coyunturales, la empresa establece como norma dos modalidades de realizar reclamos dentro del ámbito institucional. La primera y más frecuente, es a través del supervisor. La segunda, vía e-mail a una dirección de Recursos Humanos y de forma anónima. Por lo general, este tipo de reclamos tienen que ver con pedidos de ropa de trabajo, ya sean zapatos, anteojos, etcétera, que se realizan a través del supervisor. Estos pedidos de equipo de trabajo son rápidamente solucionados por la empresa, la cual los incentiva. Como anteriormente desarrollamos, el concepto de seguridad individual en el trabajo es uno de los temas más importantes que se introdujeron con la privatización.

En la modalidad vía e-mail, suele mandarse algún tipo de disconformidad que los trabajadores tengan en la Refinería. Como es de forma individual y anónima no expone a la persona. Un tema que suele motivar la acción por e-mail por parte de los trabajadores, es la vianda. Esta se encuentra tercerizada y suele ser -según los

trabajadores- de mala calidad, lo cual motiva disconformidad. Este “medio de reclamo” tiene relativo éxito entre el personal de la Refinería, ya que la suma de trabas y problemas laborales, el miedo a la desocupación, la precariedad, la flexibilidad del trabajo, la fragmentación, los mecanismos de control que anteriormente analizamos, complican el reconocerse como parte de un colectivo de trabajo, y por ende, dificulta la organización y la lucha. Esta situación conduce a una suerte de atomización y privatización del conflicto que hace que cada reclamo o disconformidad en el trabajo se vuelva una problemática personal e individual de cada trabajador, que debe ser resuelta de forma personal a través de los medios que la empresa propone.

“Sí, sí se puede reclamar...pero es una empresa privada, no te olvides, siempre remarca eso. Vos podés reclamar, pero viste... Vos podés pedir que te mejoren la...te voy a decir algo sencillo. La comida no es buena, por ejemplo, y no es buena, tampoco es una porquería, pero podría ser mejor.” (Juan, Operador de consola. Etapa estatal)

El mismo trabajador respecto a los reclamos nos dice:

A: “¿con la vianda hicieron una queja?”

T: “Hay vía mail, vos le podés mandar un mail a recursos humanos.”

T: “Yo muchas veces mande.”

A: “¿A sí?, ¿por la comida?”

T: “Sí, sí, me cayó como una bomba atómica”.

T: “Mal, mal hubo gente descompuesta”

En estos relatos, podemos apreciar dos elementos. En primer lugar, la institucionalización de los reclamos, en el marco de la individuación de los trabajadores y del trabajo. En segundo lugar, distingue entre una empresa privada y una pública a la hora de expresar los reclamos, centrandose en que es más complejo reclamar a una empresa privada, propiedad de una persona o grupo económico, que reclamarle a una empresa estatal. Retomando el apartado de “ser ypefeano” del capítulo 4, este sentimiento de mayor facilidad respecto a reclamar a una empresa estatal se encuentra profundamente imbricado a la visión de la empresa “sentida como propia”, a esa autoadscripción ypefeana de fuertes lazos con la empresa.

A esta noción sobre la empresa privada se le suma la imagen de orden y de cumplimiento de la funciones, en oposición al no cumplimiento y al “cada uno hace lo que quiere”³⁸ de la etapa estatal, como señaló un trabajador

“Claro por ejemplo a vos te decían cuando era estatal “te doy la planta y hagan 100 metros de nafta”, si la planta hacía 80 no pasaba nada, ahora si no haces 100 ¿sabes que?, te matan”. (Pedro, operador de campo. Etapa Repsol)

En este último relato de un operador de campo se expresa esa noción generalizada de la etapa estatal. Aunque este trabajador fue contratado por YPF ya privatizada, esta idea sigue difundándose actualmente.

A pesar de que el control en el tiempo del trabajo es una de las prioridades de la empresa, frente a una pregunta a un trabajador sobre la experiencia en el trabajo, éste nos contestaba:

“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.” (Pedro operador de campo. Etapa Repsol)

La perspectiva que hace foco sobre las prácticas de resistencia cotidianas (Scott, 2000; Comaroff, 1991), nos aporta una mirada dinámica y pone de manifiesto que a pesar de los constreñimientos de la empresa surgen fisuras. Describimos a continuación una serie de prácticas o iniciativas fuera de la normativa empresaria (Grimberg 1997) 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

Durante el trabajo cotidiano, los trabajadores de YPF evaden el modelo de comportamiento fabril propuesto por la empresa. Por ejemplo, un operario utiliza parte del tiempo de trabajo transformándolo 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.

³⁸ Así caracterizaba la etapa estatal un operador de consola con 20 años en la empresa.

Otras prácticas que se dan son las suplencias entre compañeros. Aunque no es lo más habitual, entre compañeros de una misma planta suelen arreglarse para cubrirse en el trabajo. Por ejemplo, si un trabajador necesita llegar dos horas tarde a la planta o faltar por motivos personales, le pide a un compañero que lo cubra. A pesar de no ser una práctica del todo permitida por la empresa, linda entre los límites, ya que con previa autorización del supervisor, está permitido. En todo caso, la práctica fuera de la norma aparece, en este caso, eludiendo el control de llegadas y salidas.

Hay formas de escapar a las normas fabriles que van desde eludir controles, hasta prácticas que ponen verdaderamente en peligro toda la Refinería. Un ejemplo de esto es la preparación de asados. Comúnmente, la preparación de un asado no tiene peligro, pero sí en el contexto de una refinería de petróleo. En ocasiones y ocultamente 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.

Es sabido por todos que durante el trabajo del turno noche, los mecanismos de control se vuelven más flexibles, creando condiciones para la evadir las normas en las prácticas de los trabajadores. 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, no sólo pueden planificarse reuniones para comer. Aparece también el tema de las festividades de Navidad y Año Nuevo, se elaboran prácticas colectivas fuera de la norma, para festejar en épocas de fiesta. De esta forma los trabajadores de la Refinería han podido imponer - aunque de manera marginal- prácticas contrapuestas a los objetivos determinados por la organización del proceso de trabajo, que culminan recreando significados y valores compartidos

“A: Ponele 24 de diciembre, 31 de diciembre, ¿qué pasa?”

T: Trabajás de noche.

A: ¿Te tocó?

T: ¡Sí!, un montón de veces. Es horrible.

A: ¿Y como se vive?

T: 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 frios cortados...”

(Pablo, operador de consola. Etapa estatal)

Estas experiencias que nosotros caracterizamos como prácticas fuera de la norma empresaria en el marco del proceso de trabajo, modifican efectivamente las políticas y objetivos empresariales.

De todas formas, la combinación de tener que aceptar cualquier condición para obtener -o no perder- el empleo, el individualismo, la identificación forzada con la empresa, la individualización del trabajo como política empresarial, sumado a las altas tasas de desocupación de nuestro país, dificultan la organización y las perspectivas de lucha entre los propios trabajadores.

Fuera de los límites de la planta, se constituyó un movimiento de reclamo de indemnizaciones encabezado por un grupo de aproximadamente treinta ex trabajadores de YPF o autodenominados “ypefianos”. Organizados en la Coordinadora Nacional de Ex Trabajadores de YPF se encontraban a fines del año 2003, reclamando lo que la empresa les adeudaba desde la década de los '90. Después de la racionalización del personal, algunos de estos ex trabajadores se volcaron a distintas actividades comerciales que naufragaron en el contexto de crisis laboral. Luego de estas amargas experiencias se organizaron por una causa común.

“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 algunos compañeros, hemos ayudado a otros compañeros...Sin tener apoyo político, sindical de ninguna especie, todo ha sido hecho por nosotros, mal o bien. Qué sé yo, hemos cometido un montón de errores, pero es parte del aprendizaje es esto que escuchaste ahora. Ya nos cagaron una dos veces con esto”. (Víctor. Ex trabajador de YPF despedido durante los '90, entrevistado realizando una manifestación en la puerta de la refinería por indemnizaciones).

Este reclamo sobre las indemnizaciones, que según estos ex trabajadores la empresa les adeuda, consiste en realizar cortes sorpresivos y periódicos en la salida de los camiones que llevan el producto final a las estaciones de servicios. El corte no es total, ya que permiten la salida de un camión cada dos o tres horas, complicando el abastecimiento de naftas y derivados a las estaciones de venta. En algunos casos, estos cortes en la puerta de la refinería fueron desalojados por la policía, pero igualmente, siguieron siendo la principal práctica de confrontación.

Aunque en este caso se trata de una práctica de resistencia con elementos de organización colectivos, como plantea June Nash, debemos realizar un acercamiento

más profundo de los procesos de resistencia para poder vislumbrar los límites de las luchas de los grupos subalternos.

A: “¿El reclamo del piquete de hoy cuál es?”

T: “No es piquete, no lo llames piquete. Porque no es piquete. Piquete lo hacen los piqueteros, nosotros somos ex trabajadores. No somos...no te quiero decir la palabra. Nosotros venimos a hacer un reclamo, que es válido, es plata que nos deben, si o si nos deben plata, les guste o no les guste, y esto es una medida de fuerza, no es un piquete, es una medida de fuerza. Piquete son los piqueteros”.

A: “¿Cuál es la diferencia entre los piqueteros y ustedes?”

T: “Nosotros somos trabajadores. Nosotros somos laburantes”. (Cacho. Ex trabajador de YPF despedido durante los '90, entrevistado realizando una manifestación en la puerta de la refinería por indemnizaciones).

Todas estas *experiencias*, en principio, dispersas, individuales, fragmentadas, condicionadas por el contexto histórico, van configurando una determinada visión del mundo que puede hacer atemperar la opresión y adaptarse a ella, o puede ser la antesala a formas de resistencia colectivas en contra de los intereses de la clase dominante.

La resistencia no puede asumirse como una fotografía. Por el contrario debe ser analizada como un proceso contradictorio, complejo, frecuentemente sin horizontes claros colectivamente asumidos, y en el que se disputan permanentemente perspectivas distintas. Es por esto que intentamos describir algunas prácticas dispersas de evasión de la norma institucional impuesta por la empresa. Como señaláramos, estas prácticas configuran y modifican también el proceso de trabajo.

Conclusión

En esta tesis de licenciatura, hemos buscado realizar una etnografía de la Refinería Repsol-YPF en La Plata, recuperando la perspectiva de los trabajadores.

Esta investigación sobre una problemática tan importante y poco abordada por la antropología, como el mundo del trabajo asalariado, intenta contribuir a un análisis, y junto con otras investigaciones, estimular el interés sobre el tema.

Una de las conquistas culturales de los sectores dominantes a partir de la hegemonía neoliberal durante la década de los '90 fue "ocultar el lugar de trabajo" (Martínez, 2002). En los medios masivos de comunicación las preocupaciones han estado más cercanas a las prácticas de los llamados nuevos movimientos sociales. Esto también involucra a las ciencias sociales, y en particular a la antropología, donde se han acrecentado los estudios sobre movimientos desocupados.

Desde el descubrimiento del petróleo, la problemática de extracción y explotación del producto ha sido un tema crucial en las políticas nacionales e internacionales de la Argentina y del mundo. Actualmente, la *fetichización* de esta mercancía determina políticas centrales a nivel mundial. Como fuimos planteando, las estrategias de control del petróleo en el mundo se manifiestan en forma de presión y sometimiento, y conducen a permanentes conflictos bélicos.

El proceso de trabajo que se desarrolla en la refinería de una empresa petrolera como Repsol-YPF tiene sus particularidades. Esto describimos e intentamos analizar. Y ocurre en un contexto particular. La reconversión neoliberal se impone, como ya vimos, en una coyuntura histórica de crisis, y una correlación de fuerzas desfavorable para los trabajadores. Se incorporaron nuevas políticas de organización del trabajo, con marcos regulatorios, que permitieron la aplicación de mayores niveles de explotación, y disminuciones significativas de distribución de la riqueza.

Las expresiones de resistencia de esta etapa fueron muy dispersas. El mundo del trabajo se configuró con una nueva relación de fuerzas -entre el capital y el trabajo- visiblemente desfavorable al último. Esto se combina, por un lado, con una coyuntura adversa caracterizada por despidos masivos, contratos precarios, polivalencia, fragmentación de los trabajadores, nuevas tecnologías -que aumentan el control efectivo-, políticas de coerción, etcétera. Por otro lado, los procesos de construcción de hegemonía tendientes a asegurar la "paz industrial", comprometer la lealtad del trabajador con la empresa, buscando la integración y la subordinación de los

trabajadores. Este último proceso de gran complejidad, se plasma en herramientas de disputa cultural-ideológica, utilizados por las clases dominantes³⁹.

En este punto, es interesante detenerse en la naturalización que hacen los trabajadores de YPF respecto a los turnos rotativos. Estos no conciben la idea de no trabajar en turnos de 12 horas rotativos a cambio de jornadas de medio tiempo, incorporando de esta manera el doble de trabajadores.

Partir del concepto de *proceso de trabajo* (Braverman, 1975), nos permitió abordar el ámbito productivo de la Refinería La Plata, como un espacio de disputa constante entre los intereses de la empresa, y las prácticas y experiencia de los trabajadores. Esta contradicción entre el Capital y el Trabajo, inherente al Modo de Producción Capitalista, se dibuja en el ámbito productivo y fuera de éste, de formas y tonalidades diversas.

Históricamente, el Capital ha intentado poner frenos y controles sobre la fuerza de trabajo para optimizar beneficios. En los diferentes modelos de acumulación capitalistas, el interés por la ganancia ha llevado a proponer diferentes formas de organización del trabajo, tendientes a producir una mayor economía del tiempo, que represente una mayor plusvalía. Para ejemplificar, hemos descrito los paradigmas tayloristas, fordistas y toyotistas de organización del trabajo. En general, las empresas combinan diferentes estrategias para lograr una economía de tiempo y mayores beneficios. Estas estrategias pueden resumirse en fragmentación del conjunto de los trabajadores, intensificación del trabajo, mecanismos de control e introducción de tecnología para el control. Frente a la ausencia de espacios de organización y representación de los trabajadores de la Refinería que les permitan resistir, negociar o rechazar las iniciativas de la empresa, los trabajadores de Repsol se encuentran en una enorme asimetría en la relación de fuerzas. Queda pendiente para nosotros profundizar en la escasa participación en resistencias colectivas y ámbitos sindicales y su relación con la identificación de los trabajadores en términos de clase.

De todas formas, como pudimos observar en esta investigación, las políticas empresariales planteadas hacia la organización y desarrollo del trabajo en la refinería, se moldean al calor de las prácticas de los trabajadores. Es precisamente por esto que jerarquizamos la disputa expresada en el seno del ámbito de producción. La articulación entre ambas confrontaciones, la general y la particular, es la que finalmente, constituye lo que denominamos **relaciones de fuerzas**. La perspectiva de transformación de estas

³⁹ Hacíamos referencia a esto al comentar acerca del rol jugado por la radio y la televisión en el proceso de privatizaciones.

relaciones no tiene su epicentro sólo en lo general, sino también en lo particular, en este caso la configuración del proceso de trabajo.

Los cambios que se produjeron a partir de la década del '70, con las políticas neoliberales para el ámbito laboral, como la desocupación, la flexibilización laboral, la creciente concentración de la riqueza y la decreciente distribución y sus consecuencias ligadas al acceso a la salud y a la educación, dejaron secuelas en el trabajo y la vida cotidiana de los sujetos, que afectaron al conjunto de los trabajadores y sus familias. En la Refinería este proceso significó para los trabajadores flexibilización y polivalencia laboral, la reducción de la carrera de ascensos y la consecuente falta de aumentos salariales significativos y disminución de las horas de trabajo.

En cuanto a la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias, hemos realizado una aproximación muy escueta al tema. Igualmente, hemos podido apreciar, que la particularidad del trabajo en turnos rotativos afecta intensamente la vida de los trabajadores y sus familias, siendo este, uno de los temas más sensibles tratados por los sujetos entrevistados.

Las políticas empresariales tienen un grado de efectividad tan importante, que aún las mínimas reivindicaciones gremiales confrontan con ellas, y se convierten en disputas. Asimismo, la importancia del petróleo para este momento histórico, potencia los métodos tradicionales de lucha de los trabajadores. En este escenario, las pequeñas experiencias de resistencia tienen la magnitud de los grandes conflictos a escala nacional. Retomando el proceso de reclamo de las indemnizaciones atrasadas de los ex trabajadores de la refinería, la obstaculización de camiones de petróleo que serán vendidos al exterior, por un monto por barril de casi U\$S 60, significan pérdidas incontables. Además, el desabastecimiento de la energía petrolera en nuestro país implica una crisis energética, y la parálisis de la economía.

Dentro del desarrollo del proceso de trabajo, los trabajadores del petróleo comparten relaciones cotidianas y prácticas fuera de la norma empresarial que generan elementos comunes y una visión del mundo, condicionada por el contexto histórico. Esto va aportando a la construcción de lo que Thompson denomina *experiencia*. La efectividad de estas iniciativas y de las prácticas de resistencia depende del contexto histórico y la relación de fuerzas. Una práctica determinada que no implique confrontación directa puede ser resignificada en otro contexto histórico como práctica de resistencia.

Los trabajadores de Repsol-YPF, e incluso los trabajadores despedidos de la empresa, muchas veces se identifican detrás del “*ser ypefiano*”. Como explicamos

anteriormente, esta característica distintiva, en los procesos de resistencia se puede convertir en un andamiaje que permita que se reconozcan los unos a los otros. Sin embargo, muchas otras veces, el “ypefianismo” opera como elemento de división entre los trabajadores en su conjunto.

A partir de esta tesis de licenciatura han quedado algunos interrogantes planteados. La relación entre los procesos identitarios y los trabajadores de YPF ha sido analizada por nosotros. Sin embargo, consideramos que hace falta darle un tratamiento específico, con un marco teórico más complejo, que permita abordar el tema con mayor profundidad.

Por otra parte, el trabajo de campo fue desarrollado en el año 2004. En el 2005, producto del crecimiento económico y la ausencia de políticas de redistribución de la riqueza, se hicieron visibles una serie de luchas de trabajadores ocupados. Los trabajadores ocupados volvieron a la escena pública. Estos elementos deberían ser incorporados para un nuevo análisis de la situación de los trabajadores de la refinera y de sus prácticas. Sin embargo, no siendo éste un trabajo de coyuntura, los cambios de esa índole pueden no estar contemplados. De todas maneras, sería interesante realizar un nuevo acercamiento al campo para observar estas modificaciones.

En suma, un trabajo más profundo sobre la historia del movimiento de trabajadores del petróleo hubiera colaborado en la realización de esta investigación. Al no existir tal material, fuimos produciendo los datos, reconstrucciones y análisis imprescindibles para este trabajo. Sin embargo, es una cuenta pendiente la realización de dicho trabajo completo.

Por último hacemos explícito una deuda que esta tesis deja sin analizar, que tiene relación con el desprestigio que durante la década de los '90 tuvieron todo tipo de prácticas políticas. Estas pertenecían al dominio de “los políticos” y se las asociaba principalmente a hechos de corrupción. Sin dudas esta impresión se filtro en la mirada que los trabajadores tienen sobre los sindicatos.

El trabajo de campo llevado a cabo intentó recuperar la perspectiva de los trabajadores, premisa de una antropología, que si se diferencia de otras ciencias sociales es precisamente en su acercamiento y mirada sobre los sujetos. De todas formas, ponemos en claro que esta aproximación se encuentra moldeada tanto por condicionamientos que van desde lo teórico y metodológico, obstáculos en el trabajo de campo, hasta cuestiones de tipo personales.

Esta investigación no ha intentado captar el “*punto de vista del nativo*”, ni “*leer por encima del hombro de aquellos a quienes dichos textos pertenecen*”. Sólo hemos

realizado una aproximación para abordar una pequeña fracción de un proceso histórico, dinámico y complejo. Hemos pretendido captar las experiencias cotidianas que se dan en la relación entre dominantes y subordinados en la Refinería La Plata.

Nuestra mirada se situó **intencionalmente** desde el lugar de los subordinados, para poder vislumbrar cómo estos trabajadores del petróleo llevan adelante prácticas que surgen entre las hendiduras de un espacio controlado, y configuran -en parte- el proceso de trabajo.

Bibliografía

Abramo, Laís y Montero, Cecilia. "Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina", en De la Garza, Enrique (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, FCO, 2000, México.

Altamirano, C. "Ideología política y debate cívico", en Juan C Torre (Dir) *Nueva Historia Argentina. Los años peronistas (1943-1955)*. Bs. As. Sudamérica, 2002.

Asad, T. "Market model, class structure and consent: a reconsideration of Swat political organization" In: *Man* Ns7 pp 72-89, 1992. En: Vincent: *The Anthropology of political. A reader in ethnography, theory and critique*. Massachusetts, BlackwellPublishers, 2002.

Azcona, Juan Pedro. "El dominio del subsuelo. La desregulación del sector hidrocarburífero, la privatización de YPF y sus consecuencias políticas y económicas", Buenos Aires, 1999.

Azpiazu, D., Basualdo, E., Abeles, M.; Arza, C., Forcinito, K., Pesce, J., Schorr, M. "El proceso de privtización en la Argentina". Ed. La Página, 2002.

Azpiazu, Daniel y Basualdo, Eduardo. "Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y los impactos estructurales". En: Petras y Veltmeyer comp., "**Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina**". Ed Prometeo Libros, 2004.

Bailey, F.G. "Gifts and Poison". In *the Politics of Reputation*, Basil Blackwell, Oxford, 1971.

Balandier, G: "Antropología Política". Barcelona. Península, 1969.

Balazote, Alejandro O; "Explotación hidrocarburífera y conflicto social en Rincón de los Sauces. En: *Antropología y Grandes Proyectos en el Mercosur*, Ed. Minerva, Bs. As., Argentina 2001.

Barbichon, Guy L'ethnologie et la problématique des cultures ouvrières En: DENIOT, Joëlle et DUTHEIL, Catherine (comp.) **Metamorphoses ouvrières** (Tomo 2). L'Harmattan, Paris, 1995, pp. 17-23.

Basualdo, Eduardo "Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del noventa". En: *Cuadernos del Sur* N° 29, Ed. Tierra del Fuego, Noviembre 1999.

Basualdo, Eduardo. *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*". FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP, 2000.

Bialakowsky, Alberto; Lusnich, Cecilia; Faraone, Silvia; "Proceso de trabajo en instituciones de salud mental: soportes laborales, sociales y subjetivos". En: *Unidad en*

la diversidad, estudios laborales en los 90. Ed. Eudeba, Universidad de Bs. As., Argentina 2002.

Borón, Atilio y Thwaites Rey, Mabel. "La expropiación neoliberal: el experimento privatista en la Argentina". En: "Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina". Petras y Veltmeyer comp. Ed Prometeo Libros, 2004.

Bourdieu P. y Wacquant L. "La Práctica de la Antropología Reflexiva". En Respuesta. Por una antropología reflexiva. México, Grijalbo, 1995.

Braslavsky, Cecilia y Cosse, Gustavo. "Las Actuales Reformas Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones". Buenos Aires, 1997.

Castillo, Juan José, "La sociología del trabajo hoy: la genealogía de un paradigma". En: De la Garza Toledo, op cit, 2000.

Comaroff, Jean and John. "Of Revelation and Revolution". Chicago, University of Chicago Press, 1991. En Vincent: The Anthropology of politics. A reader in ethnography, theory and critique. Massachusetts, Blackwell Publishers, 2002.

Coriat, Benjamín. "El taller y el cronómetro". Siglo XXI, 1982

Coriat, Benjamin. "El taller y el robot". Siglo XXI, Mexico, 1992.

Coriat, Benjamin. "Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa". Siglo XXI Editores. Francia, 1991.

Días Duarte, Fernando. "De Bairros Operarios sobre cementerios de esclavos", en Leite Lopez, *Cultura e identidad operaria. Aspectos da cultura da classe trabalhadora*, Río de Janeiro, UFRJ-PROED, Marco Zero, 1987

Duarte, Marisa. "Privatización y crisis laboral en la Argentina de los años noventa". En: Revista Estudios del Trabajo/ASET, N° 23, Buenos Aires, 2002.

Douthat, Dora. "Los asalariados en la crisis económico-social". Ed. Cartago, Buenos Aires, 1990.

Fabregat, Claudio E. "Antropología Industrial". Ed. Planeta, Barcelona, 1973.

Feierstein, Daniel. "Seis estudios sobre genocidio". Eudeba, Buenos Aires, 2000.

Fernández, Fabián. "Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual: el caso de la industria automotriz". Revista PIMSA, 1998.

Fernández Álvarez Maria Inés. "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, Bs. As. 2005

Ferraudi Curto, M.C. "El problema es que ustedes no tienen historias": Una aproximación a las relaciones intergeneracionales en una agrupación piquetero del bonaerense. VII Congreso de Antropología Social, Córdoba, 2004.

- Gadamer H.G. "Verdad y método I. Fundamentos de una hermenéutica filosófica". Ediciones Sígueme. Salamanca, 1993.
- Gambina, Julio. "Crisis del neoliberalismo. Sus alcances, proyecciones, sus consecuencias". Revista Periferias N° 2, abril, 1997.
- Gerchunoff, Pablo; "Las privatizaciones en la Argentina". Instituto Torcuato Di Tella, Bs. As. Argentina, 1992.
- Gerchunoff, Pablo y Casanovas, Guillermo. "Privatizaciones en un contexto de emergencia económica". Revista Desarrollo Económico vol. 34, n° 136 (enero-marzo 1995).
- Gledhill, J. "El poder y sus disfraces". Perspectivas antropológicas de la política. Barcelona, Ediciones Bellaterra, 2000.
- Gramsci, Antonio "Antología", Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán. Ed. Siglo Veintiuno, México, 1992.
- Gorz, André, "Adieux au prolétariat", Ed. Galilée, Paris, 1980.
- Grimberg, Mabel, "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, 1997.
- Guadarrama Olivera, Rocío. "La cultura del trabajo". En: De la GARZA TOLEDO, E. (coord) Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, FCE, México, 2000 pp. 213-242
- Hobsbawm, E. "La formación de la cultura obrera británica, Estudios sobre la formación y evolución de la clase obrera". Barcelona, Crítica, 1987.
- Hoggart, Richard, "La cultura obrera en la sociedad de masas", Grijalbo, México, 1990, p. 263.
- Keesing, R. "Theories of cultura" en Sigel, B. A. Beals y S Tyler (eds.) en Annual review of anthropology, Vol 3. California EEUU, 1974.
- Kohan, Néstor. "Marx en su (tercer) mundo. Hacia un socialismo no colonizado". Éd. Biblos, Buenos Aires, 1998.
- Kutz, D. "hegemony and anthropology: Gramsci, exegeses, teiterpretations", En: Taller interactivo: "Practicas y representaciones de la Nación, el Estado y la ciudadanía en Peru. Instituto de estudios peruanos, Lima, 1996. Traducción Pablo Sendón.
- Lagos, M; "Autonomía y Poder. Dinámica de clase y autonomía en Cochabamba", La Paz, Bolivia, Plural Editores, 1997.
- Leite Lopez, J. "Cultura e identidad operaria". *Aspectos da cultura da classe trabalhadora*, Río de Janeiro, UFRJ-PROED, Marco Zero, 1987

Linhart, Robert; "De cadenas y de hombres", Ed Siglo XXI, Madrid, España, 1979. (Primera edición en francés 1978).

Lucaioli, C. P. "El trabajo de la mujer en Buenos Aires colonial. (1776-1810)". VII Congreso de Antropología Social, Córdoba, 2004.

Machado, M. L. "Una perspectiva antropológica del trabajo de las mujeres (Rosario 1890-1914)". VII Congreso de Antropología Social, Córdoba, 2004.

Magallanes, N. B. "Privatización y cambio en las relaciones laborales: ¿hacia un cambio en las culturas laborales?". Tesis de Licenciatura, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2001.

Malizia, M. "El trabajo de cartoneo en San Miguel de Tucumán desde sus representaciones sociales". VII Congreso de Antropología Social, Córdoba, 2004.

Manzano V. "Estado, política y vida cotidiana: modos de organización de emprendimientos productivos en agrupamientos de desocupados de La Matanza- Gran Buenos Aires". I Jornadas Interdisciplinarias Theomai, sobre Sociedad y Desarrollo: interacciones, procesos y conflictos. 2004

Margheritis, Ana; "Ajuste y reforma en Argentina (1989-1995)", La economía política de las privatizaciones. Ed: Nuevohacer, Bs. As., Argentina, 1999.

Martínez, Oscar, "Japón ¿milagro o pesadilla?: una visión crítica del toyotismo". Ediciones TEL, Bs. As., 1997.

Martínez, Oscar. "Los trabajadores y la reestructuración empresaria", 1998.

Martínez, Oscar. "El mundo del trabajo en la década del '90". En: Izquierda, instituciones y lucha de clases, Bs. As., 2000.

Martínez, Oscar. "De eso no se habla. Organización y lucha en el lugar de trabajo". Cuadernos del Taller de Estudios Laborales, septiembre, 2002.

Marx, Karl. "El Capital". Obras escogidas, Tomo I. Ed. Ciencias del hombre. Buenos Aires. 1973.

Marx, Karl. "Contribución a la crítica de la económica política". ed. Ciencias del hombre. Buenos Aires. 1974.

Mosconi, Enrique, "La batalla del petróleo", Ediciones Problemas Nacionales, Bs. As., Argentina, 1957.

Muñiz Terra, Leticia, "SUPE FILIAL ENSENADA: adaptación sindical en un contexto de reformas estructurales", Ponencia del II Congreso Nacional de Políticas Sociales. 2005.

Neffa, Julio Cesar. "El proceso de trabajo y la economía del tiempo", Ceil, 1990.

Neffa, Julio Cesar. "Los paradigmas productivos Tayloristas y fondistas y su crisis". Ceil, 1998.

- Neffa, Julio Cesar. "Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo". 1982, Ed. INET, Secretaría de trabajo y prevención Social, cuaderno N° 20, Mexico.
- Nash, J. "We eat the mines and the mines eat us". Dependency and exploitation in Bolivian. Tin mines, Columbia University Press, 1979.
- Nash, J. "Resistencia cultural y conciencia de clase en las comunidades mineras de estaño de Bolivia". En: Eckstein, S. (Comp.): Poder Y Protesta Popular. Movimientos Sociales Latinoamericanos, Mexico, Siglo XXI, 2001.
- Nieto, Raúl "Antropología del trabajo industrial". En: Sociología del trabajo, Nueva época, N 22, otoño de 1994, pp. 29-45.
- Orlansky, Dora y Makón, Andrea, "De la sindicalización a la informalidad. Caso Repsol-YPF". Ponencia del 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Bs. As., 13-16 de agosto de 2003.
- Palenzuela, Pablo. "Las culturas del trabajo: una aproximación antropológica". En: Sociología del Trabajo, Nueva Época, primavera de 1995.
- Paoli, Maria Celia. "Os trabalhadores Urbanos Na Fala Dos Outros", en Leite Lopez, "Cultura e identidade operaria". Aspectos da cultura da classe trabalhadora, Río de Janeiro, UFRJ-PROED, Marco Zero, 1987
- Perelman, M: "Los cirujas en la ciudad de Buenos Aires. La construcción de sentidos de forma relacional: en torno al concepto de trabajo". VII Congreso de Antropología Social, Córdoba, 2004.
- Petz Ivana. "Acerca de los sentidos políticos del movimiento social en el norte argentino: el caso de la unión de trabajadores desocupados de General Mosconi" III Jornadas de Investigación en Antropología Social, Bs. As. 2005.
- Pialoux, Michel. "Stratégies patronales et résistances ouvrières", Actes, N 114 Sevil, 1996.
- Poli, Christian Gastón. "La formación de la conciencia de clase en los trabajadores de la carne desde una perspectiva regional. Zárate 1920-1943". Cuaderno de trabajo N° 43 del Centro Cultural de la Cooperación. Ed. IMFC, Buenos Aires, 2004
- Portantiero, J.C. "Economía política en la crisis Argentina". En Waldo Ansaldi y José L. Moreno. *Estado y sociedad en el pensamiento nacional. Antología conceptual para el análisis comparado*. Bs. As. Cámtaro, 1989.
- Pozzi, Pablo. "Resistencia obrera contra la dictadura". Buenos Aires, Ed. Contrapunto, 1988.
- Pozzi, P. y Schneider, A. "Combatiendo el capital. Crisis y recomposición de la clase obrera argentina (1985-1993)". Buenos Aires, El bloque editorial, 1994.

Pozzi, P. y Schneider, A. "Los "setentistas". Izquierda y clase obrera (1969-1976)", Buenos Aires, EUDEBA, 2000.

Presta S. "Una aproximación hacia la construcción de subjetividades en el marco de las nuevas formas de organización del proceso de trabajo capitalista". VII Congreso Argentino de Antropología Social". Córdoba, 2004.

Radovich, Juan Carlos; "El proceso de privatización de Hidronor S.A". En: Antropología y Grandes Proyectos en el Mercosur, Ed. Minerva, Bs. As., Argentina 2001.

Reynoso, Carlos; "El surgimiento de la Antropología Posmoderna". Barcelona, España 1998.

Roca, Jordi. "Antropología industrial y de la empresa", Ariel, Barcelona, 1998.

Rockwell, Hélice. Reflexiones sobre el proceso etnográfico. Departamento de investigaciones educativas, Centro de investigación y de Estudios Avanzados del IPN, México, 1987

Roseberry, W; "Hegemonía y el lenguaje de la contienda". En Taller interactivo: Prácticas y representaciones de la Nación, el Estado y la ciudadanía en Perú. Instituto de estudios Peruanos, Lima, 2000. Traducciones de Pablo Sendón

Rouquié, Alain. "Poder Militar y sociedad política en la Argentina". Bs. As., Hyspamérica, 1986.

Revista Realidad Económica N° 206, "Mosconi, el petróleo y el capital privado", Buenos Aires, 2004.

Sampson, Anthony. "Las siete hermanas. Las grandes compañías petroleras y el mundo que han creado". Grijalbo, Barcelona, 1977.

Sariego Rodríguez, Juan Luis. "Antropología y clase obrera (reflexiones sobre el tema a partir de la experiencia de la Antropología mexicana)", En: **Cuadernos de Antropología social**, Vol. 1, N° 2, 1988 (2da edición 1992), pp. 72-3.

Schuster, Federico. "Nuevas subjetividades políticas en la argentina. un estudio comparado de las organizaciones piqueteras a partir de la crisis de 2001". Facultad de Ciencias Sociales. 2004.

Schvarzer, Jorge; "Implantación de un modelo económico. La experiencia Argentina entre 1975 y el 2000", Ed: AZ, Bs. As., Argentina, 2000.

Scott, J. "The moral economy of de peasant: Revellion and subsistence in southeast Asia. Yale: University Press, New Haven, 1976.

Scott, J. "Los dominados y el arte de la resistencia". Discursos ocultos, Era ediciones, Mexico 2000.

Taussig; M. "El Diablo y el fetichismo de la mercancía en Sudamérica". Mexico, Nueva Visión, 1993. (Primera edición en ingles 1980).

- Thompson, E. P. "Tradición, revuelta y conciencia de clases". Madrid, Crítica, 1984.
- Thompson, E. P. "Folklore, antropología e historia social". En: **Entrepassados**, N° 2, Buenos Aires, 1992, pp.63-86.
- Thompson, E. P. "Costumbres en común". Barcelona, Crítica, 1995.
- Thompson, E. P. "La formación de la clase obrera en Inglaterra". Crítica, Barcelona, 1989. 2 tomos.
- Touraine, A. "De la antigua a la nueva sociología del trabajo". En Sociología del Trabajo N 35, invierno 1998-9 pp. 3-23.
- Twaytes Rey, Mabel y López, Andrea. "Fuera de control". Ed. Temas, 2003.
- Twaytes Rey, Mabel. "La autonomía como búsqueda, el Estado como contradicción". Editorial Prometeo, Buenos Aires, 2004.
- Urteaga Castro Pozo, Augusto. "Origen y desarrollo de la antropología del trabajo". División de estudios superiores de la ENAH.
- Vike, H. "Reform and resistance. A Norwegian illustration". En: C Shore and S Wright (eds): *Anthropology and policy. Critical perspectives on governance and power*. Routledge, London & New York.
- Vilas, Carlos "Actores, sujetos, movimientos: ¿dónde quedaron las clases?". En: NEUFELD, M. R.; GRIMBERG, M.; TISCORNIA, S. Y WALLACE, S. (comp.), *Antropología social y política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*, EUDEBA, Buenos Aires, 1998 pp. 305-328
- Villareal, J. "Los hilos sociales del poder, en AA.VV. Crisis de la dictadura argentina. Política económica y cambio social, 1976-1983". Buenos Aires, Siglo XXI, 1985.
- Von Storch, María Victoria; "El impacto social de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia. En Estudios de Trabajo Número 24, ed. ASET, Julio/Diciembre 2002.
- Wainer, Valeria; Makón, Andrea y Espinosa, Carolina. "El petróleo en la estrategia económica de Estados Unidos", Cuaderno de trabajo N° 7, Departamento de Economía y Política Internacional, Centro Cultural de la Cooperación, 2002.
- Wallace, Santiago. "Hacia un abordaje antropológico de los movimientos sociales". En: NEUFELD, M. R.; GRIMBERG, M.; TISCORNIA, S. Y WALLACE, S. (comp.), *Antropología Social y Política*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- Wallace, Santiago. "Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo". En: NEUFELD, M. R.; GRIMBERG, M.; TISCORNIA, S. Y WALLACE, S. (comp.), *Antropología Social y Política*, Buenos Aires, Eudeba, 1998.
- Williams, Raymond. "Marxismo y literatura". Oxford University Press, 1975.

Williams, Raimond. "La política del modernismo. Contra los nuevos conformistas". 1ª edición, 1ª reimpresión, Buenos Aires, Manantial, 2002.

Wolf, E. "Europa y la gente sin historia". Mexico. Fondo de Cultura Económica, 1993. (Primera edición en inglés, The regents of the University of California, Berkeley, 1982).

Worsley, P. "Al son de la trompeta final: estudios de cultos cargo en Melanesia. Siglo XXI, Madrid, 1980.

Wyczykier, G. "Privatización y autogestión en la argentina: un estudio de caso sobre los emprendimientos productivos surgidos con el proceso de desestatización de yacimientos petrolíferos fiscales". Primer congreso latinoamericano de antropología, Rosario, julio, 2005

Materiales legales y folletos institucionales:

Convenio Colectivo de Trabajo entre Repsol-YPF y la Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos, 12 de noviembre de 2001.

Encuesta de indicadores laborales, Secretaría de empleo, Ministerio de Trabajo, Empleo y formación de Recursos Humanos. Encuesta a delegados gremiales de empresas.

Folleto institucional de la empresa Repsol-YPF. "Petróleo, la energía de mundo", 2003.

Cuaderno "Repsol YPF en La Plata, Beriso y Ensenada".

Ley 24465- Marzo de 1995, Modificaciones a régimen de contrato de trabajo (periodo de prueba, contrato de trabajo a tiempo parcial, fomento de empleo, contrato de aprendizaje).

Ley 14773- Noviembre de 1958, Nacionalización de los yacimientos de hidrocarburos líquidos, sólidos y gaseosos.

Ley 11668- Diciembre de 1932, Dirección general de yacimientos petrolíferos fiscales (nombramiento de directorio de la Dirección General de YPF.

Resolución N° 82- Julio de 1961, Fijación de retenciones en la venta de derivados del petróleo.

Anexo

Fotografías



Foto Aérea Refinería La Plata. Cuaderno Repsol YPF

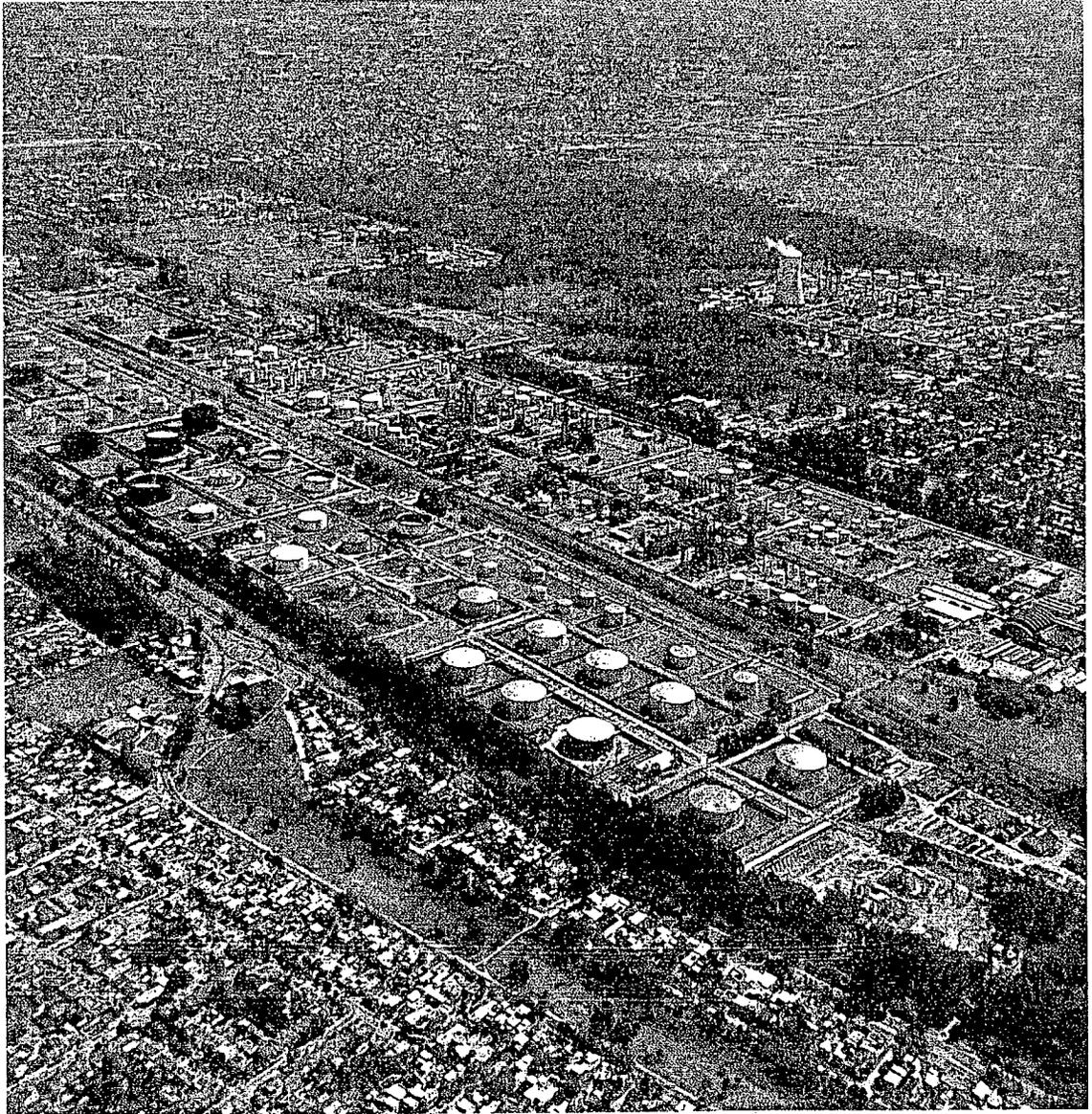
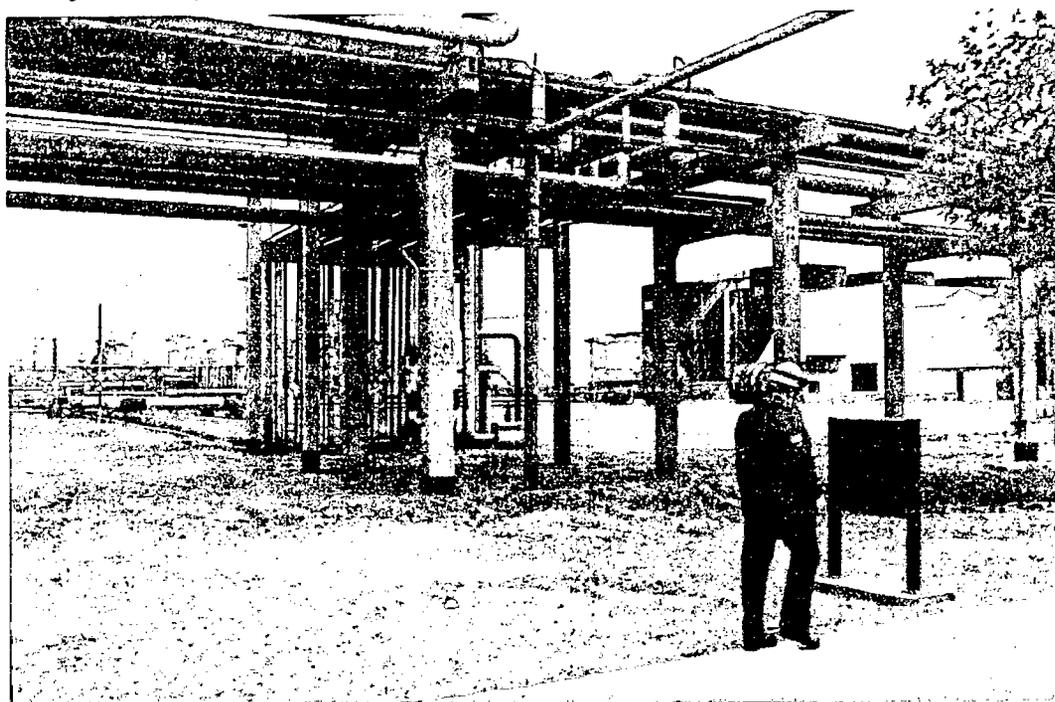
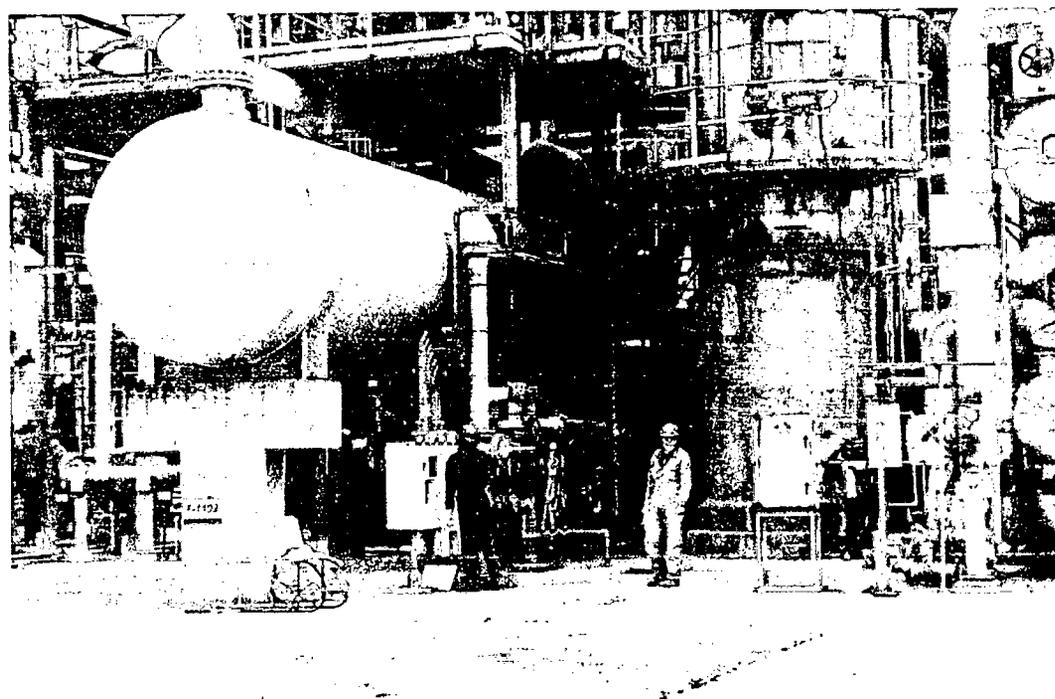


Foto Aérea Refinería La Plata. Cuaderno Repsol YPF

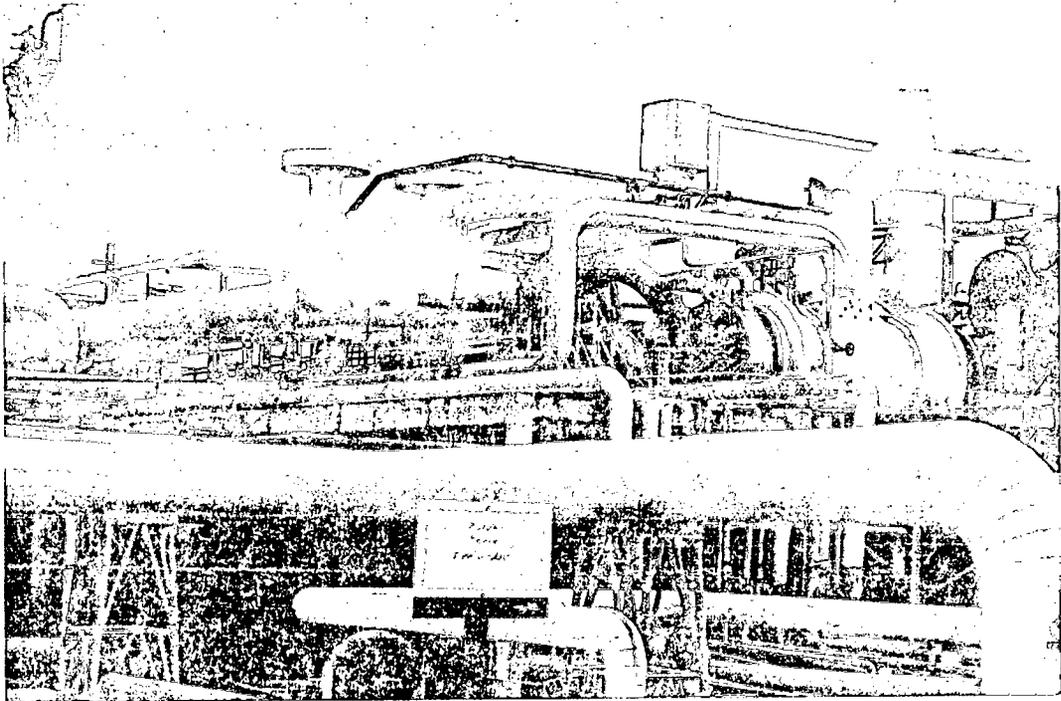
Las fotografías en blanco y negro fueron realizadas por **Guadalupe Ruiz** en el trabajo de campo del día 8 de octubre del 2004.



Salida de la Refinería La Plata



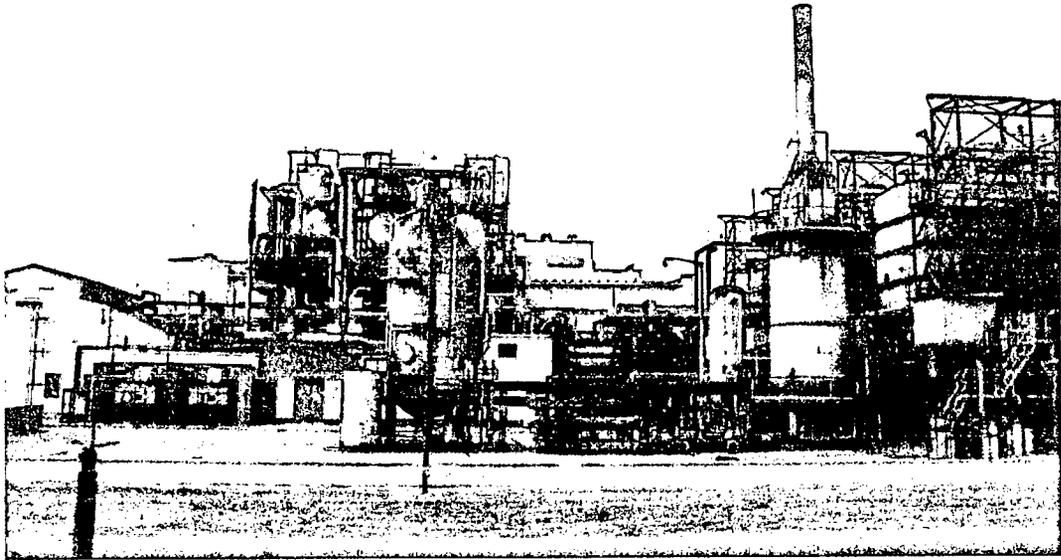
Operadores de campo realizando maniobras



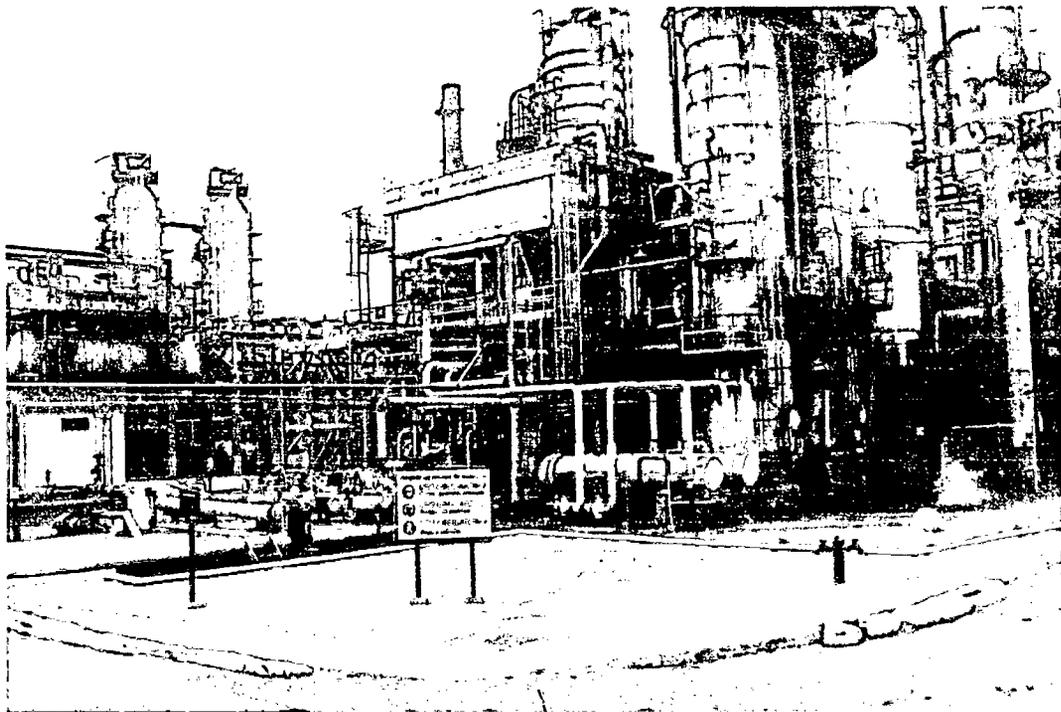
Cañerías de la planta de plat forming



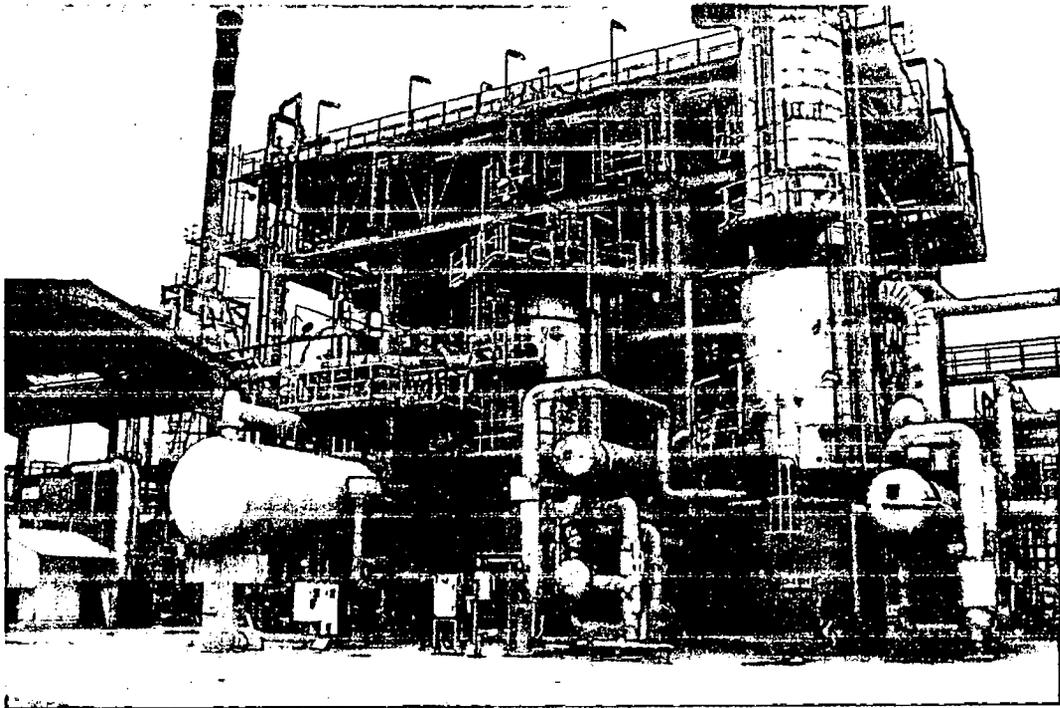
Sala de control. Planta de plat forming



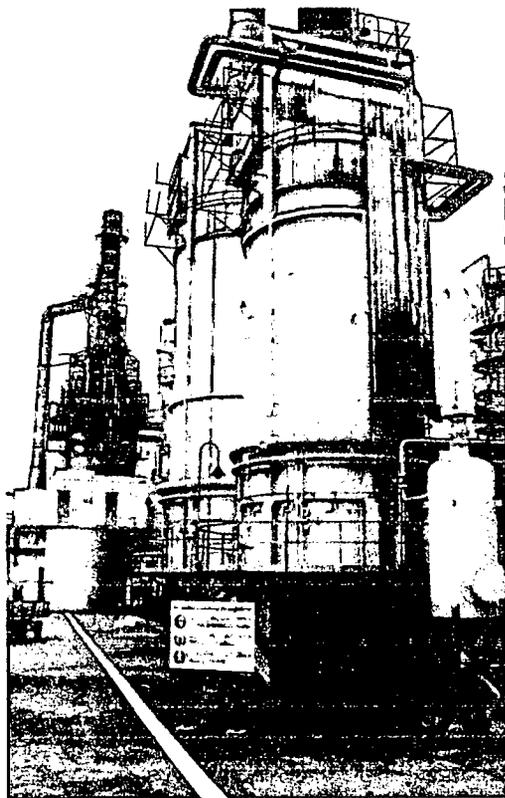
Refinería La Plata.



Refinería La Plata.

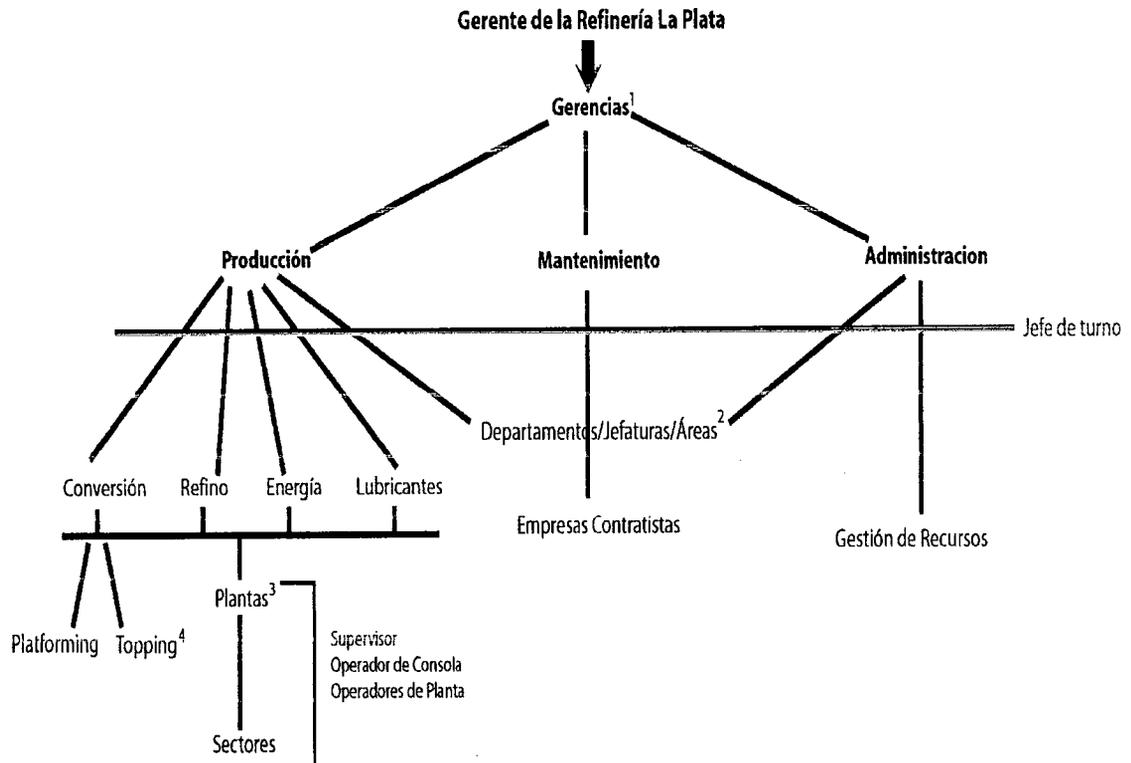


Refinería La Plata. Planta de plat forming



Refinería La Plata

Organigrama



1 Un gerente por gerencia. Debe ser profesional.

2 Un jefe por departamento. Debe ser profesional.

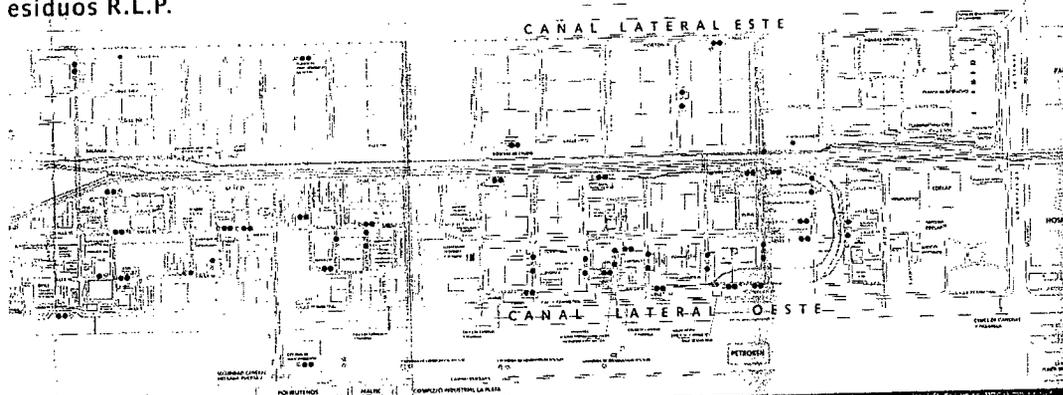
3 Un jefe y un asistente por planta. Deben ser profesionales, salvo algunas excepciones que provienen de la etapa previa a la privatización.

4 Estas plantas están a modo de ejemplo, hay un número muy grande de ellas en la refinería.

Estructura piramidal de la Refinería La Plata.

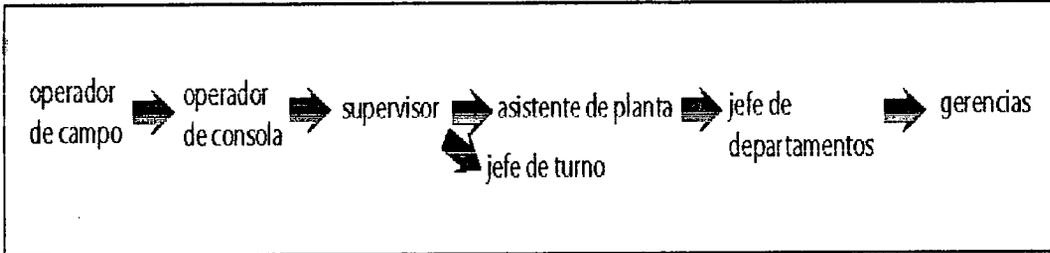
Plano de la Refinería

Residuos R.L.P.



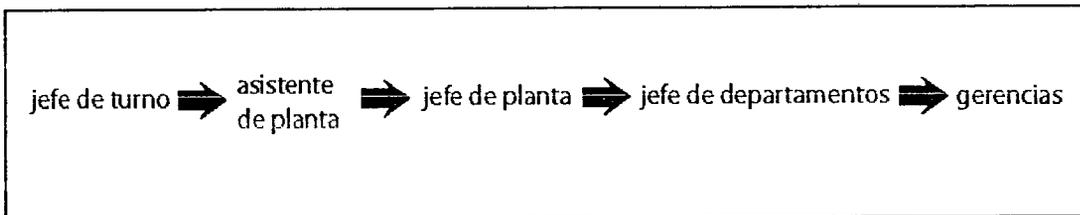
Cuadros

cuadro 1



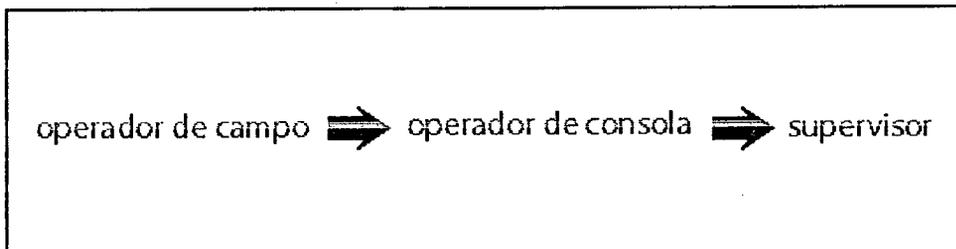
Escala jerárquica del personal de YPF.

cuadro 2



Escala de ascenso de las jefaturas.

cuadro 3



Escala de ascenso de los operadores.

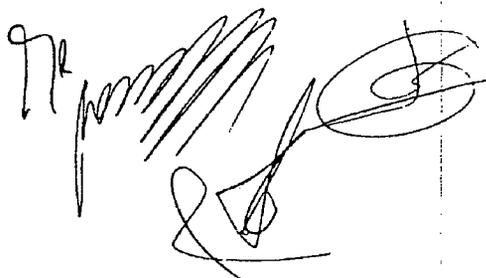
Fragmento del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT)

ARTÍCULO 5°: Polivalencia funcional: Las categorías laborales que se enuncian en el punto anterior, o las que en el futuro se incorporen al mismo, no implican que los trabajadores están rigidamente afectados a las tareas que 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 optima productividad.-

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, cuando condiciones de la operación o de la tarea hagan necesaria su razonable aplicación, debiendo la empresa disponer los mecanismos necesarios para solucionar la contingencia.-

La aplicación de los mencionados principios de eficiencia, polivalencia y flexibilidad funcional, podrán efectuarse de manera tal que no comporten un ejercicio irrazonable de la facultad de dirección que la ley otorga al empleador sin menoscabo a la debida dignidad personal o laboral de trabajador, debiéndose considerar como factor positivo en el proceso de evaluación de desempeño el cumplimiento de la polivalencia funcional.-

h)

A handwritten signature in black ink, followed by a circular stamp containing a stylized logo or emblem.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
Dirección de Bibliotecas

