

# Refiguración e incertidumbre: carreras laborales de dos generaciones de trabajadores\*

LETICIA MUÑIZ TERRA\*\*

**Resumen:** *Este artículo analiza las transformaciones que la reestructuración organizacional de las empresas trae consigo para las carreras laborales de los trabajadores. En particular, estudia los cambios introducidos en la compañía argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y las modificaciones ocurridas en los itinerarios ocupacionales de sus empleados como consecuencia de este proceso. La perspectiva metodológica es cualitativa y se basó en la realización de entrevistas en profundidad y análisis de fuentes escritas. Se halló que los trabajadores petroleros pasaron de tener una carrera específicamente delineada a un itinerario ocupacional refigurado, adelgazado, individualizado e incierto.*

**Abstract:** *This article analyzes the transformations that the organizational restructuring of firms entail for workers' career patterns. In particular, it studies the changes in the Argentinean company Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) and the modifications that have taken place in the occupational itineraries of its employees as a result of this process. The methodological approach is qualitative and was based on in-depth interviews and the analysis of written sources. It was found that oil workers went from having a clearly delineated career to a refigured, reduced, individualized and uncertain occupational itinerary.*

*Palabras clave:* carrera laboral, generaciones, sector petrolero.

*Key words:* career, generations, oil sector.

\* Este escrito se enmarca en los proyectos del equipo de investigación sobre Pobreza, Trabajo y Políticas Sociales (con financiamiento del Programa Nacional de Incentivos Docentes y del PIP-Conicet 1673/12) y en el proyecto “Trayectorias y carreras laborales frente a la reestructuración empresarial: estudio comparativo de itinerarios ocupacionales de trabajadores/as de los sectores petrolero y textil desde una perspectiva de género” (financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. PICT código 2011-1089). Agradezco a los integrantes de ambos equipos los comentarios realizados a versiones previas de este documento.

Part of this article was also elaborated in the context of INCASI Network, an European project that has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under the Marie Skłodowska-Curie GA No 691004 and coordinated by Dr. Pedro López-Roldán. This article reflects only the author's view and the Agency is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

\*\* Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Temas de especialización: reestructuraciones empresariales, trayectorias y carreras laborales, perspectiva biográfica. Calle 51 entre 124 y 125, 1900, La Plata, Argentina.

Los cambios acontecidos a nivel macroeconómico durante la década de los años noventa, tanto en América Latina en general como en Argentina en particular, trajeron consigo profundas transformaciones en el mundo del trabajo. Las grandes empresas implementaron nuevas estrategias productivas que modificaron sustancialmente la organización del trabajo en las firmas, las carreras laborales de sus trabajadores y sus posibilidades de movilidad.

En este artículo perseguimos el objetivo de comprender en profundidad este proceso centrando la mirada en los cambios introducidos en la organización del trabajo y en las carreras laborales de los trabajadores de la empresa argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).

En particular, se analizan las transformaciones ocurridas a nivel organizacional y en las carreras laborales de los trabajadores de la Refinería La Plata. Para ello se recuperan el proceso de transición que esta unidad productiva atravesó desde el paradigma del mercado interno de trabajo a la “nueva ideología *managerial*” y los cambios sucedidos en las carreras laborales de dos generaciones de empleados petroleros.

En relación con las carreras, nos preguntamos específicamente si el cambio en la organización interna del trabajo en la compañía significó transformaciones en las carreras ocupacionales de los trabajadores, y si esto es así, ¿cuáles han sido esas modificaciones? Asimismo, nos interesa conocer si existen diferencias entre las posibilidades de hacer carrera que tienen las dos generaciones, ¿cómo pueden explicarse dichas diferencias?, ¿las mismas dan lugar a disímiles posibilidades de movilidad ocupacional?, ¿por qué?

#### PRECISIONES TEÓRICAS: LOS CONCEPTOS DE CARRERA Y GENERACIÓN

La idea de carrera laboral que adoptamos se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica del curso de vida, pues se analiza la vida laboral de las personas en el interior de la firma como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo (Elder, 1985). Esas transiciones se producen en un contexto histórico-social determinado que puede propiciar o condicionar las decisiones que toman los actores sociales en sus itinerarios. Esta perspectiva permite así comprender la realidad social como el resultado de una articulación entre los procesos macro-sociales con los procesos micro-sociales de manera longitudinal.

En particular, la noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida por Seymour Spilerman, quien en el marco de la perspectiva del curso de vida señala: “La configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la promoción interna o la contratación en el mercado externo, etcétera” (Spilerman, 1977: 567). La carrera depende en este enfoque de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios.

Sin embargo, nosotros vamos más allá de la delimitación específica que hace la empresa de las carreras, pues analizamos las mismas articulando lo acontecido a nivel empresarial con las representaciones y las acciones que delinear los trabajadores en su itinerario laboral en la firma a lo largo de los años.

Por otro lado, la idea de generación que adoptamos se enmarca en la articulación de conceptualizaciones desarrollada por Enrique Martín Criado (1993) con base en las ideas de Karl Mannheim y Pierre Bourdieu. De acuerdo con Martín Criado, pensar la idea de generación supone pensar que la misma se define más allá de compartir un año de nacimiento. Es decir, su conformación parte de la similitud de la edad biológica de los sujetos pero es a la vez más amplia, y es necesario que los sujetos compartan la posición generacional (de clase). En este sentido, la idea de generación alude a un grupo delimitado caracterizado por compartir una misma situación en el espacio social (condiciones materiales y sociales de producción). Esta coincidencia social y temporal —hallarse en la misma situación del espacio social en la misma época— supone una producción similar de *habitus*.<sup>1</sup> De esta forma, las diferencias en el modo de generación no afectan, en un momento determinado del tiempo, a toda la sociedad, sino que se limitan en cada momento a grupos y campos concretos.

#### DECISIONES METODOLÓGICAS

La investigación fue desarrollada a partir de una aproximación metodológica cualitativa, para la cual se realizaron, entre 2013 y 2014, 28 entrevistas en profundidad (Alonso, 1999) a trabajadores de la refinera La Plata. Asimismo, se utilizó la técnica de análisis de documentos

<sup>1</sup> La idea de *habitus* es desarrollada por Bourdieu, 1991.

(Valles, 1997) para recuperar y analizar información de revistas empresariales, memorias y balances de YPF, documentos internos de la firma, entre otros.

Cabe aclarar que si bien las entrevistas fueron realizadas en 2013-2014, el periodo bajo estudio fue circunscrito hasta el año 2012, momento en que la firma dejó de ser exclusivamente privada y adquirió una gestión empresarial mixta (estatal/privada). Por ello, en las entrevistas nos propusimos recuperar las carreras laborales desplegadas hasta ese momento.

La refinería La Plata se encuentra ubicada en las ciudades de Ensenada y Berisso, partido del Gran La Plata, Provincia de Buenos Aires, y es la unidad de refinación más importante que ha tenido la firma en términos productivos y en relación con la cantidad de trabajadores/as desde la segunda década del siglo XX.

Para la selección de los entrevistados se construyó una muestra intencional (Guber, 2005) compuesta por dos generaciones de agentes petroleros: la generación de agentes que trabajaron en la empresa antes de la reestructuración empresarial y pudieron continuar en la compañía luego de este proceso, y la generación conformada por los trabajadores que ingresaron a la firma cuando ya había sido reestructurada. Ambos grupos constituyen distintas generaciones en tanto que, si bien desarrollaron carreras laborales en el interior de la misma compañía, éstas fueron desplegadas en diferentes periodos de la organización del trabajo empresarial y por actores sociales con edades distintas.

La generación mencionada en primer término se denomina en este artículo como adultos y está conformada por agentes de más de 50 años de edad y 20 años de antigüedad en la compañía. La generación mencionada en segundo lugar se nomina aquí como jóvenes, está constituida por agentes de 40 años de edad o menos y entre 15 y tres años de antigüedad en la firma.

El criterio para determinar el número total de personas por entrevistar fue el de saturación de la información producida (Valles, 1997) y el estudio del material construido fue realizado a partir de la perspectiva de análisis de acontecimientos biográficos y momentos bifurcativos (Godard, 1996; Leclerc Olive, 2009; Muñoz Terra, 2016).

## CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

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

Este proceso de cambio fue conceptualizado por Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) como una transición hacia un “nuevo espíritu del capitalismo” que instauraba una transformación de la dinámica de la acumulación a nivel global y de los principios morales y laborales que sustentaban esas prácticas.

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

La idea central de la teoría de los mercados internos de trabajo (Doeringer y Piore, 1971; Osterman, 1988) era que en el estudio del trabajo podía establecerse una diferencia entre la actividad laboral que se desarrollaba en el marco de un mercado interno o externo.

La noción de mercados externos estaba vinculada con la perspectiva neoclásica del mercado de trabajo, la cual sostenía que éste se encontraba regulado por las “leyes de los mercados”, es decir, por el libre juego de la oferta y la demanda de trabajo. La idea de mercados internos pertenecía a la visión neo-institucionalista que, discutiendo con la mirada neoclásica, señalaba que el trabajo desarrollado dentro de las firmas estaba regulado por mercados internos en cuyo seno existían reglas y procedimientos que establecían el funcionamiento de los mismos, como la selección, el reclutamiento, los puestos de trabajo, la posibilidad de movilidad ascendente o de carrera, la forma de adquisición del “saber hacer del trabajador”, las características de la seguridad social, etcétera.

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

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

En este tipo de mercados la institución de los sindicatos cumplía además un rol central, ya que se encargaba de garantizar que se cumplieran las normas y los procedimientos administrativos. La fijación de los salarios estaba sujeta igualmente a normas formales establecidas que vinculaban generalmente los puestos, la antigüedad y la capacidad (Osterman, 1988).

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

En la década de los años setenta, cuando las empresas que se organizaban sobre la base de mercados internos de trabajo mostraron problemas de productividad, comenzó a implementarse una nueva ideología *managerial*.

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

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

La gestión de la fuerza laboral determinaba cuáles eran los objetivos concretos que los equipos de trabajo conformados debían alcanzar y se esperaba que los cuadros gerenciales definieran con sus empleados a cargo los objetivos que cada trabajador debía conseguir para colaborar con la concreción del objetivo general del grupo de pertenencia (Bolstanki y Chiapello, 2002).

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

Se le otorgó una importancia creciente al paradigma de las competencias y a la “gestión de sí” de cada trabajador. Esta última incluía la puesta en valor que podía hacer el empleado de las competencias que tenía, entendiendo éstas como las adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), práctico o de comportamiento necesarias para ocupar un empleo o realizar una actividad laboral por parte de un individuo (Lichtenberger, 2000). Las competencias eran evaluadas a partir de tres diferentes tipos de saberes: el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> El “saber” concierne a los conocimientos, ya sean prácticos o teóricos, relacionados con recortes disciplinarios y formaciones en el sentido escolar del término. El “saber hacer” se refiere a las habilidades tanto manuales como de resolución de problemas. Corresponde así al dominio de herramientas, de técnicas y de métodos útiles que posee un individuo para la realización de una actividad laboral dada. El “saber ser” alude a las actitudes y los comportamientos de un individuo para cumplir con su actividad laboral. Se trata de maneras deseables de actuar y de interactuar en una situación profesional determinada.

La puesta en juego de estas competencias comenzó a ser central para el desarrollo de la movilidad en el interior de las empresas, pues la ideología *managerial* establecía un sistema que organizaba el reclutamiento y el tránsito en las firmas, instituyendo una serie de condiciones en las que primaban los diferentes saberes y la capacidad de responder a las exigencias cambiantes y constantes en los establecimientos productivos. Saber adaptarse a estas exigencias se transformó en la clave para alcanzar una progresión continua que permitiera avanzar y permanecer en las compañías (Bolstanski, 1992).

Como sostiene Florencia Luci (2009: 144), “ascender en la escala de posiciones supone el aumento en la disputa en torno a unos puestos cada vez menos abundantes y requiere, en consecuencia, del desarrollo de estrategias orientadas a visibilizar el valor de la propia individualidad en vistas de la obtención de un puesto superior”.

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

#### PARTICULARIDADES DEL CASO ESCOGIDO: LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL DE YPF EN EL MARCO DEL MODELO NEOLIBERAL

La transición desde la teoría de los mercados internos de trabajo al paradigma del *management*, anteriormente señalada, fue adoptada a nivel global por una gran cantidad de empresas nacionales e internacionales. Las firmas latinoamericanas, en particular, no quedaron fuera de esta tendencia.

En Argentina, por ejemplo, en el marco de la aplicación de modelos económicos neoliberales se produjo, entre mediados de los años setenta y hasta fines de la década de los noventa, un profundo proceso de desindustrialización que derivó en la introducción, por parte de las empresas públicas y privadas que lograron sobrevivir, de una serie de políticas de reestructuración caracterizadas por el énfasis puesto en los aspectos organizacionales más que en los tecnológicos, las reestructuraciones enfocadas a nivel de la gestión de recursos humanos de las firmas (pasaje de los mercados internos de trabajo a la ideología del *management*) y nuevas



lógicas productivas que incluyeron la implementación de procesos de externalización, terciarización y subcontratación.

Las reestructuraciones empresariales derivaron, entre otras cuestiones, en procesos de achicamiento de plantillas, en la aplicación de estrategias de flexibilidad —micro— (Díaz, 1996) a través de la aplicación de polivalencia (que podía ser funcional vía la rotación en los puestos de trabajo; numérica, a partir de los cambios en la carga horaria, y financiera, viabilizada por modificaciones permanentes en los salarios) y de precarización del trabajo de quienes tuvieron la posibilidad de continuar laborando. Todo esto en un contexto de crecimiento de los índices de desocupación en el mercado laboral y de destrucción de los soportes jurídicos y políticos (leyes de flexibilidad laboral) que habían protegido a los trabajadores durante años.

YPF fue una de las compañías que aplicó este paquete de medidas, transformando así su organización laboral interna y las carreras de los agentes petroleros.

Ahora bien, ¿qué particularidad tiene la adopción de estas medidas por parte de la firma?, o más concretamente, ¿por qué resulta interesante mirar lo que acontece en la empresa petrolera argentina a nivel de la organización del trabajo y en las carreras laborales de sus trabajadores?

En primer lugar, porque en ese país la explotación y producción petrolera realizada por la firma, que estuvo hasta los años noventa del siglo XX en manos del Estado, se transformó, al igual que en otros países de América Latina, como Venezuela, México y Brasil, en central para el desarrollo nacional. La importancia de YPF y su producción continúa hasta la actualidad, a pesar de la privatización que sufrió entre los años noventa y la primera década de los 2000, así como la conducción mixta que presenta desde 2012.

En segundo lugar, porque la reestructuración de la firma, ocurrida en los últimos 25 años, y los cambios que la misma generó en las carreras laborales de sus trabajadores pueden brindar pistas para comprender las particularidades que los procesos globales adquieren en estas latitudes territoriales.

## CARRERAS LABORALES DE LA GENERACIÓN DE ADULTOS

La unidad de refinación que ha sido escogida para el presente artículo sufrió un proceso de reorganización del trabajo que puede pensarse como

una transición desde el paradigma del mercado interno de trabajo a la nueva ideología *managerial*. Este cambio se evidencia no sólo en la manera de organizar el trabajo en el interior de la compañía, sino también en la forma en que se concibe y propicia desde la gestión empresarial el manejo de la carrera laboral de los trabajadores.

#### CARRERAS LABORALES ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN

Antes de la privatización y la reestructuración aplicadas en los años noventa, la firma petrolera en general y la refinería en particular ocupaban una gran cantidad de trabajadores, con un empleo formal. En esos momentos, para ingresar a laborar en la firma era imprescindible poseer alguna vinculación con el sindicato que los representaba y/o tener un familiar que trabajara en la empresa.

Algunos de los agentes petroleros entrevistados de la generación de trabajadores que se quedaron trabajando en la empresa eran hijos de obreros de la refinería, mientras que otros tenían padres que habían desarrollado trayectorias laborales en las que utilizaban cierta formación en procesos químicos (farmacéuticos, ingenieros o técnicos químicos, etcétera). Esta situación se transformaba en un antecedente importante, tanto por la transmisión que los padres hacían de un deseo o vocación laboral como por el conocimiento de las oportunidades materiales y laborales que la empresa brindaba.

Yo entré en YPF con una beca, de Ingeniería en Petróleo, que era un año; en Buenos Aires se cursaba. Y pagaban una beca que era una especie de sueldo. Yo estaba de novio [...], estaba esperando entrar en YPF efectivo para casarme (entrevista 1. Ingeniero. Sector administrativo).

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

En cuanto a los sectores de trabajo en que los empleados podían ingresar, la actividad laboral en la unidad de refinación estaba organizada en tres sectores: el sector productivo propiamente dicho, en el que se realizaba la refinación petrolera; el sector mantenimiento y servicios,

que se encargaba de las reparaciones de las plantas productivas, y el sector administrativo, que se abocaba a la organización burocrática de la producción en su conjunto.

Una vez que ingresaban a la compañía, los trabajadores podían desarrollar carreras laborales regidas por mercados internos de trabajo diferenciados. Así, mientras operarios y empleados administrativos sin formación profesional universitaria podían desplegar una carrera laboral que llegaba hasta el cargo de supervisor de sector, los profesionales, que eran generalmente ingenieros, podían realizar carreras de especialización en su disciplina o de gestión, y tenían la posibilidad de ocupar cargos gerenciales.

Los trabajadores administrativos y operarios comenzaban su carrera en los puestos de menor jerarquía. Ingresaban a trabajar en el escalafón más bajo e iban ascendiendo a puestos laborales mejor remunerados y de mayor estatus. Las cadenas de movilidad delimitadas en este mercado interno de trabajo establecían claramente los diferentes procesos que seguía el trabajador para hacer carrera. Cuando se producían vacantes ingresaban nuevos trabajadores, y los que ya eran agentes petroleros subían de categoría. Asimismo, cuando se jubilaba un trabajador, el agente del sector que tenía mayor antigüedad y había desarrollado la calificación necesaria era ascendido y se convertía en el titular del puesto. En caso de igualdad de condiciones, era potestad de los supervisores decidir qué trabajador era más apto para ocupar el lugar vacante.

Los ingenieros, por su parte, cuando ingresaban a trabajar eran contratados para desempeñar actividades laborales utilizando el “saber” universitario. De acuerdo con su especialidad, podían ser enviados a trabajar al sector productivo o a mantenimiento y servicios. Allí comenzaban su carrera laboral. En estos sectores aprendían el funcionamiento de la empresa y adquirían experiencia específica. Con el paso del tiempo y la adquisición de nuevos saberes, podían alcanzar cierta movilidad interna dentro de la compañía que les permitía adquirir mayores competencias.

Luego de llegar al escalafón más alto dentro del sector podían acceder a cargos de gestión o de especialización. En los puestos gerenciales de gestión la función de los ingenieros estaba orientada a la planificación de estrategias productivas o del mantenimiento de las plantas.

Quienes no tenían este perfil o no estaban interesados en la gestión tenían acceso a una carrera de especialización. Es decir, luego de ser jefes de planta o área pasaban a los departamentos administrativos. Allí podían desempeñar cargos directivos en los departamentos de las áreas

o asumían la dirección de las mismas. Este último era el máximo nivel de mando al que podían aspirar.

Habitualmente, en esta empresa la carrera laboral de los operarios y los administrativos suponía que la calificación se adquiría a través de la práctica concreta en el puesto de trabajo. Las competencias eran, así, el resultado de una construcción social producida en el proceso de trabajo (Touraine, 1997). Esta forma de adquisición de la calificación propiciaba el vínculo entre los trabajadores, quienes desarrollaban relaciones sociales que muchas veces excedían el mundo del trabajo.

En el proceso de adquisición de competencias para lograr cierta movilidad era fundamental el paso del tiempo, pues sólo a partir de varios años de antigüedad en el puesto y en la empresa era posible adquirir mayores conocimientos y lograr diferentes ascensos.

Aprendía ahí viendo... Te van guiando, te van guiando lo que tenés que hacer, te dicen hacé tal cosa y vas aprendiendo. Tenés que saber de materiales, de procesos, de manejar a la gente (entrevista 1. Ingeniero. Sector administrativo).

Este tipo de capacitación les servía además a los ingenieros para perfeccionar sus “saberes” teóricos. Estos trabajadores tenían incluso posibilidades de formarse a través de cursos específicos que se organizaban dentro o fuera de la empresa.

La remuneración que esta empresa ofrecía era, por otra parte, relativamente alta en comparación con los sueldos ofrecidos por otras compañías.

Esta política salarial se combinaba con un amplio desarrollo de la seguridad social, razón por la cual trabajar en la empresa era deseable. Muchos de los trabajadores entrevistados señalaron, por ejemplo, que el sueldo y los beneficios que se obtenían en la firma eran superiores a los que se ofrecían en el mercado de trabajo regional y que, en sus casos, al ingresar a la firma duplicaron el salario que tenían en sus ocupaciones laborales previas y mejoraron sustancialmente su seguridad social.

En cuanto a la carga horaria, había distinciones entre quienes trabajaban en el sector administrativo, en el sector de mantenimiento y servicios, y en el sector productivo. Aquellos que trabajaban en los dos primeros sectores habitualmente laboraban ocho horas diarias de lunes a viernes. Los trabajadores del sector productivo, en cambio, trabajaban también jornadas laborales de ocho horas pero en horarios rotativos, mañana, tarde o noche.

Los ascensos en el interior de la fábrica eran fundamentalmente negociados por el sindicato petrolero, que se encargaba además de bregar para que se cumpliera el convenio colectivo de trabajo que estuviera vigente.

En la década de los años noventa, en el marco de la aplicación del modelo económico neoliberal y de la reestructuración de la política industrial del país, la empresa petrolera fue privatizada y su nueva conducción implementó un proceso de reingeniería organizacional y una nueva gestión de la fuerza de trabajo. A través de esto, la firma desplegó en todas sus unidades productivas una nueva cultura organizacional.

### CARRERAS LABORALES POST-PRIVATIZACIÓN

La reorganización de la gestión del trabajo en la refinería comenzó con una importante racionalización de la plantilla de trabajadores, que pasó de tener 5 400 trabajadores en 1991 a 600 en 1994. Se produjo de esta forma la desvinculación de 89% de los trabajadores que tenía esta unidad productiva (Muñiz Terra, 2012).<sup>3</sup>

Este proceso de racionalización de personal fue una de las primeras estrategias de la empresa, que indirectamente le sirvió para transmitir de manera velada que quienes se quedaban eran privilegiados y debían aceptar sin mayores resistencias las nuevas reglas corporativas.

Los trabajadores vivieron esta situación con angustia y miedo, pues temieron ser desvinculados de la firma. Este contexto se transformó en una condición de posibilidad para que los agentes petroleros se adhirieran sin mayores resistencias a la nueva política de reingeniería organizacional que los/las perjudicaba.

Aceptaron, por ejemplo, perder los años de antigüedad que tenían acumulados en la compañía y descender en su carrera laboral a puestos con menor responsabilidad y categoría, asumiendo al mismo tiempo mayor cantidad de trabajo y una mayor carga horaria.

A la gente de experiencia o, en el caso mío, con menos categoría que yo, la ponían a cubrir mi puesto. Le daban un puesto. Y nosotros nos íbamos corriendo para abajo, e iban cubriendo los lugares con gente que ellos no

<sup>3</sup> Parte de los trabajadores desvinculados fueron luego incorporados en las firmas organizadas por ex empleados de YPF para prestar servicios de mantenimiento a YPF, en las que comenzaron a sufrir condiciones de trabajo precarias (contratos de trabajo por tiempo determinado, salarios cambiantes, etcétera).

querían echar, viste. Así que, bueno, te digo yo en la mitad de mi carrera, eh... Yo tuve que empezar de nuevo (entrevista 8. Operario. Sector productivo).

Esta estrategia empresarial fue puesta en práctica en el marco de las nuevas políticas de gestión del trabajo, que incluyeron la implementación del sistema de Dirección por Objetivos, la política de Gestión por Competencias y las posteriores Gestión por Compromiso y Gestión por Procesos.

El sistema Dirección por Objetivos fue el primero que se implementó y tenía como fin transmitir y lograr adhesión en los agentes petroleros en torno a la nueva “misión” y “visión” de la empresa. El objetivo concreto era lograr que éstos se alinearan con la nueva política empresarial (Figari y Palermo, 2009).

Querían renovar, mentalidad nueva. Y era lo que después nos decían a nosotros los nuevos jefes: ustedes no son más estatal [...]. “Buscaban” resultados, más rápido, más concreto. Eso es lo que veía. [...] un jefe me dijo: “Vos fuiste uno de los que más rápido te privatizaste” (entrevista 2. Empleado administrativo. Sector administrativo).

Este fragmento de entrevista resulta interesante en tanto pone de relieve que la reconversión de los trabajadores se vinculaba y transmitía la idea de privatizarse, de reestructurarse. A través del discurso empresarial se extrapolaba el proceso que estaba atravesando la compañía a los agentes que habían logrado permanecer trabajando en ella. De esta forma, se buscaba una creciente identificación de los trabajadores con la nueva gestión empresarial a cargo de la reestructuración.

La Dirección por Objetivos promovía además la “proactividad” de los trabajadores. Los empleados petroleros debían cumplir activamente tanto con los objetivos colectivos propuestos por la empresa como con los objetivos individuales que definían conjuntamente con sus jefes.

La capacitación continua era, por otro lado, un elemento clave para alcanzar las metas corporativas. Para propiciar la mejora de los saberes, la empresa organizó un modelo de formación compuesto por conocimientos técnicos y procedimentales que se enseñaban a partir de cursos que tenían por finalidad transmitir los nuevos patrones culturales de la compañía (YPF, 2010). Esta formación era complementada con los aprendizajes en el puesto de trabajo que servían para cumplir los objetivos personales definidos entre el trabajador y su jefe en el marco del sistema de Dirección por Objetivos y del posterior sistema de Gestión por Compromisos.

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

De manera paralela, se puso en práctica la política de Gestión por Competencias, que pretendía medir los “saberes” que los trabajadores desplegaran en su actividad cotidiana, comparando éstos con aquellos que la empresa esperaba que fueran movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Así, la empresa valoraba especialmente la puesta en juego por parte de los trabajadores tanto de su “saber hacer” como de su “saber” y “saber ser”.

Se consideraba de vital importancia la utilización de las competencias aprendidas durante la gestión anterior a la reestructuración y la incorporación de nuevos conocimientos, que eran transmitidos a partir de cursos técnicos anteriormente mencionados.

Los distintos conocimientos de los trabajadores eran evaluados así de manera permanente por los supervisores en el marco del programa de Gestión por Competencias, quienes debían certificar que los trabajadores a su cargo ponían activamente en juego sus saberes para alcanzar los objetivos individuales que se habían propuesto y colaboraban con los objetivos colectivos del equipo de trabajo al que pertenecían. Esto también era una excusa para que los supervisores pudieran presionar a los trabajadores.

Cuando llegaba la evaluación, yo le decía la verdad: “Escuchame vos, no, no hacés tal cosa. Ponete la mano en el corazón”, y me contestaban: “Sí, tenés razón, voy a mejorar”. O sea que nunca tuve a mis empleados como enemigos. Siempre traté de llevarlos a que se especialicen o que hagan algo... Que no se encasillen (entrevista 5. Empleado administrativo. Sector productivo).

En el año 2006 se aplicó la política de Gestión por Compromisos, que pretendía profundizar las tareas del capital humano que se estaban realizando, con sus herramientas de evaluación: la Evaluación Anual del Desempeño para los operarios y administrativos y la Evaluación Anual de la *Performance* para los profesionales. Con ella se comenzó a tratar de identificar tanto los aspectos destacados de cada trabajador que contribuían al logro de las metas como aquellos aspectos en los que debía mejorar (YPF, 2010). Empezó así a valorarse que el trabajador adquiriera

un rol más autónomo, colaborativo y con iniciativa, y que se comprometiera más con su trabajo.

Finalmente, en 2009 se implementó un nuevo modelo de Gestión por Procesos que servía para medir la productividad de la fuerza de trabajo. A partir de este modelo comenzaron a identificarse y gestionarse las actividades laborales agrupadas entre sí, esperando que esto permitiera una asignación de recursos humanos “adecuada” a cada proceso, posibilitando la delimitación de oportunidades de mejora (YPF, 2010).

Una de las características del trabajo petrolero que no fue prácticamente modificada fue la carga horaria de la jornada laboral. Los trabajadores continuaron trabajando en horarios rotativos en el sector productivo y en horarios fijos en el sector administrativo. El sector de mantenimiento y servicios fue desmantelado en el momento de la reestructuración y absorbido por un conjunto de empresas conformadas por ex trabajadores que empezaron a prestar estos servicios a la misma firma petrolera.

En cuanto a la movilidad dentro de la compañía reestructurada, los trabajadores de esta generación tenían escasas posibilidades, pues la carrera pasó a tener muy pocas categorías y el máximo puesto por ocupar era el de supervisor en el sector de trabajo en el que se desempeñaban en la unidad productiva. Los operarios y administrativos que cumplieran con sus metas eran habitualmente valorizados en el ámbito del trabajo únicamente con incentivos salariales por productividad, sin ofrecerles la posibilidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad.

Aquí se evidencia una diferencia con los ingenieros, a quienes sí se les daba la oportunidad de ascender. Así, los ingenieros que pudieron continuar en la empresa luego de la reestructuración siguieron teniendo posibilidades de ascenso y de hacer carrera.

El ascenso para todos los trabajadores —operarios, administrativos y profesionales— no se lograba de manera automática (por experiencia y antigüedad cuando se generaban nuevas vacantes o se jubilaba el agente que estaba en ese cargo), sino que debían atravesar la selección por el sistema de vacantes internas, al cual podían postularse de acuerdo con sus propios perfiles.

Esta postulación era evaluada por los supervisores o jefes del área donde se generaba la vacante, quienes recurrían a las evaluaciones hechas al trabajador en el marco del sistema Evaluación Anual de Desempeño.

Finalmente, resulta interesante señalar que si bien el trabajo en la empresa petrolera continuaba siendo estable, con garantías sociales y



altas remuneraciones, los cambios sucesivos en los convenios colectivos de trabajo firmados entre la empresa y el sindicato petrolero redujeron la cantidad de personas bajo convenio y fueron incluyendo de manera progresiva la aplicación de políticas de flexibilidad laboral interna, fundamentalmente centrada en polivalencia funcional, es decir, en que los trabajadores supieran hacer todas las actividades correspondientes a los puestos de trabajo de su sector para poder intercambiarlos. Cabe indicar que la noción de flexibilidad que tomamos aquí es la que señala Álvaro Díaz (1996), quien afirma la existencia de varias miradas de la flexibilidad: la macro, que alude a la flexibilización de las instituciones laborales (leyes laborales, convenios colectivos de trabajo, etcétera); la meso, que remite a la flexibilidad por rama o sector de actividad, y la micro, que se refiere a la flexibilidad interna de las firmas (expresada en la polivalencia funcional-rotación de puestos de trabajo, cambio en los horarios de trabajo y modificaciones salariales).

El poder que tenía la organización sindical para regular la actividad y negociar el establecimiento de carreras de movilidad interna para los trabajadores petroleros había sido así erosionado concretamente por las políticas de flexibilidad macro y meso. El nuevo modelo empresarial desalentaba, de esta forma, la intervención sindical en la organización del trabajo.

#### CARRERAS LABORALES DE LA GENERACIÓN JOVEN

Como ya hemos visto, la empresa inició en la década de los años noventa un importante proceso de reingeniería organizacional. Este proceso tuvo un primer momento caracterizado por una política de racionalización de personal y de incertidumbre respecto de las políticas organizacionales internas, y un segundo momento en que la política de recursos humanos y de carrera se estabilizó. Esto último se produjo en un contexto de traspaso de la dirección de la empresa desde un grupo diverso de accionistas al grupo económico internacional Repsol.

La nueva dirección empresarial comenzó a aplicar en 1998 la ideología *managerial* descrita anteriormente, al implementar las políticas de Dirección por Objetivos, Gestión por Competencias, Gestión por Compromiso y Gestión por Procesos.

En el contexto de aplicación de las mismas se delimitó una nueva política de reclutamiento de trabajadores destinada a jóvenes con

conocimientos específicos. Quienes quisieran trabajar en la empresa debían tener menos de 27 años de edad y ser técnicos, estudiantes universitarios avanzados o profesionales.

Los técnicos eran seleccionados entre los egresados de establecimientos educativos técnicos específicos y se les asignaban puestos de menor calificación (generalmente como operarios) y con pocas posibilidades de movilidad interna. Asimismo, se continuaba considerando para el ingreso a los hijos de trabajadores de la empresa que desearan entrar a laborar, con la condición de que tuvieran terminados los estudios medios (bachiller y/o técnico).

Los estudiantes universitarios eran convocados para realizar pasantías en el marco de las cuales se esperaba que “desarrollaran prácticas que complementaran la formación que recibían en el ámbito universitario y que pudieran luego incorporarse a la compañía” (YPF, 2010). Los mismos provenían de la Universidad Nacional o de la Universidad Tecnológica y estudiaban carreras afines a la actividad hidrocarburífera.

En la pasantía estaba en un sector que... Bueno, era un sector de energía... Pedían más que nada estudiante avanzado... de todas las ingenierías. Digamos que yo entré en una etapa en la cual estaban pidiendo mucho... ingenieros químicos, que yo soy químico, o... hay como modas. Qué sé yo; unos años antes de nosotros estaban metiendo industriales, un montón de ingenieros industriales, después metieron químicos (entrevista 9. Ingeniero. Sector productivo).

Finalmente, otro canal de ingreso de los universitarios ya recibidos era a través del Programa de Nuevos Profesionales, a partir del cual los jóvenes recibían el acompañamiento de un tutor y un programa de capacitación específico que brindaba los conocimientos y las herramientas necesarias para su desempeño laboral en las diferentes plantas de la refinería. A estos dos últimos grupos de trabajadores se les requería además tener disponibilidad para radicarse en el interior del país, con el objetivo de trabajar en alguna de las unidades productivas de la compañía.

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

Esta generación de trabajadores jóvenes no tenía, en líneas generales, experiencia laboral en el mercado de trabajo. Es decir, no había desarrollado previamente otras actividades ocupacionales que les hubieran

permitido tener exigencias específicas en relación con el trabajo en la firma.

Las razones por las cuales los nuevos trabajadores querían ingresar a la empresa variaban de acuerdo con la categoría que tenían. Así, mientras los operarios y los administrativos deseaban comenzar a trabajar en la firma dados los beneficios económicos y la supuesta estabilidad que ésta ofrecía, los pasantes universitarios y los profesionales en el momento del ingreso veían en la compañía fundamentalmente una posibilidad para ganar experiencia laboral en torno a la carrera de grado.

Quería entrar porque tenés esa certeza de que siempre, qué sigue... Pero en otras empresas siempre está el miedo de que no sigue, de que capaz que cobran menos, y todo, de que te echan... Qué sé yo. Ahora en esta empresa parece ser todo lo contrario. En una época echaron gente pero ahora, supuestamente, nada que ver (entrevista 4. Operario. Sector productivo).

En sí, yo estaba buscando trabajo. Si bien tenía buenas referencias de la empresa y de ese sector en particular... Yo tenía ganas de trabajar, como para empezar a introducirme en el mercado laboral, y terminar la facultad ya teniendo algo de experiencia. No terminar la facultad sin conocimiento de lo que es el trabajo en sí. Bueno, se me dio esa oportunidad, tuve la posibilidad de trabajar en algo relacionado a lo que estudiaba así que me vino bien, me vino de diez (entrevista 3. Ingeniero. Sector productivo).

Para el ingreso se hacía además una entrevista a los postulantes y se identificaba a aquellas personas “proactivas”, capaces de incorporar rápidamente los valores organizacionales y los objetivos de la empresa. El “saber ser” un buen trabajador petrolero incluía, para operarios y administrativos, saber acatar de buena manera las indicaciones de los supervisores, y para los ingenieros, tener un alto potencial sustentado tanto en habilidades profesionales como personales.

Una vez que los trabajadores lograban ingresar en la empresa, tenían acceso a una capacitación específica ligada al área a la cual se incorporaban. La misma estaba organizada a partir de un modelo de formación compuesto por conocimientos técnicos y procedimentales (YPF, 2010).

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

Los profesionales recibían, por su parte, una formación que consistía en capacitaciones exclusivas que les permitían profundizar su “saber universitario” y conocer bien la empresa. Esta formación era complementada con la transmisión de manera implícita de una serie de conocimientos sobre cómo manejarse dentro de la firma. De esta manera, la formación propiciaba la articulación del “saber” con el “saber ser” y el “saber hacer”.

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

Al igual que los agentes de la generación que se quedó trabajando en la empresa luego de la reestructuración, el trabajo y los distintos conocimientos de los operarios, administrativos y profesionales eran evaluados de manera permanente por los jefes y los supervisores en el marco del programa de Gestión por Competencias. Éstos debían certificar que los trabajadores a su cargo ponían activamente en juego sus saberes para alcanzar los objetivos individuales que se habían propuesto y que colaboraban con los objetivos colectivos del equipo de trabajo al que pertenecían.

Uno trabaja por objetivos y no por jornada. O sea, vos tenés un trabajo, tu puesto de trabajo tiene tales objetivos, y vos vas a tratar de hacerlo [...]. En sí, los trabajos, cada uno tiene su objetivo, pero hay trabajos especiales que se hacen en grupos. No son la gran mayoría ni en la mayor cantidad de tiempo, pero sí se hacen trabajos en grupo (entrevista 13. Ingeniero. Sector productivo).

La Gestión por Compromisos también se aplicó a esta nueva generación de trabajadores y sirvió para complementar la estrategia empresarial de aumentar al máximo la productividad de los trabajadores (YPF, 2010).

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

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

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

Al igual que los profesionales de la otra generación de trabajadores, los jóvenes ingenieros podían desarrollar carreras de especialidad disciplinar y/o de gestión en las diferentes plantas de la refinería o en otras unidades productivas que la empresa tenía en el país. Ambas movilidades dependían fundamentalmente de la proactividad de trabajador y de su automovilización.

El grupo de los profesionales contaba además con Planes de Sucesiones elaborados por la empresa que actuaban como horizontes para la movilidad de personas con alto potencial de crecimiento que fueran capaces de adaptarse rápidamente a los cambios propuestos por la gestión empresarial. A estas personas la firma pretendía confiar la gerencia futura de puestos claves. La capacidad de responder a las exigencias cambiantes y constantes en el establecimiento productivo era central para alcanzar una progresión continua que les permitiera avanzar y permanecer.

Vos no podés ascender cada menos de dos años, sí o sí tenés que pasar por dos años en cada puesto, de antigüedad, y después, bueno, es una cuestión de desarrollo personal de cada uno y ya te digo, la carrera que pueda ir haciendo cada uno en función de su formación y sus aptitudes y actitudes [...]. La empresa te brinda posibilidades siempre y cuando vos presentes condiciones (entrevista N° 13. Ingeniero. Sector productivo).

Esta tendencia a la individualización de la carrera no era vista de manera negativa por los profesionales, quienes no compartían una cultura del trabajo colectiva dado que su inserción en YPF era su primera experiencia laboral. Para su mundo de representaciones, la empresa ofrecía posibilidades a quienes sabían aprovecharlas.

Un dato interesante es que habitualmente la movilidad interna no significaba una transición hacia un puesto superior, sino una movilización a otras áreas, plantas productivas y/o yacimientos de la compañía. Así, la rotación de puestos era una característica presente en las carreras de todos los trabajadores, sin distinción de categoría.

Esta rotación permitía a la empresa evitar la rutinización del trabajo en una carrera con pocos escalafones y garantizarse la implementación de la polivalencia en las diferentes áreas de trabajo. La rotación posibilitaba que los trabajadores aprendieran a realizar la actividad en más de un puesto, pudiendo luego intercambiarlos. De esta forma, la empresa aplicaba las políticas de flexibilidad laboral internas (Díaz, 1996) señaladas en el apartado anterior, que le permitían reducir las consecuencias del ausentismo y del aburrimiento por la permanente realización de una misma tarea. Para el trabajador esto significaba, en cambio, un empeoramiento en sus posibilidades laborales de ascenso en el interior de la firma y en sus condiciones de trabajo.

En cuanto a la política salarial, la seguridad social y la jornada laboral, resulta interesante señalar que los nuevos empleados tuvieron las mismas opciones que los trabajadores que permanecieron en YPF luego de la privatización. Es decir, recibieron altas remuneraciones, garantías sociales, y continuaron laborando en horarios rotativos o fijos según el sector en el que participaron.

A pesar de esta continuidad, es relevante recordar que tanto los cambios sucesivos en los convenios colectivos de trabajo firmados entre la empresa y la conducción sindical —que introducían expresamente la posibilidad de incluir la polivalencia laboral—, como la consecuente flexibilidad en la nueva normativa laboral a nivel nacional (leyes de flexibilidad), redujeron la injerencia que el gremio tenía en lo relativo a la carrera de estos nuevos trabajadores. Muchos de ellos comenzaron así a estar fuera de convenio, por lo cual no tenían representantes sindicales que los defendieran.

## REFLEXIÓN FINAL

A modo de reflexión final, nos gustaría señalar que, como se ha visto, la nueva gestión de la fuerza de trabajo introducida en la empresa y las políticas que incluyó derivaron en una profunda transformación de las carreras ocupacionales de sus trabajadores.

La generación de los agentes petroleros que se quedaron trabajando en la firma pasó de realizar una carrera de promoción prefigurada por el mercado interno de trabajo de la unidad de refinación a una refiguración de su curso de vida laboral.

Para operarios y administrativos, quedó atrás la posibilidad de tener ascensos previamente establecidos que se materializaban en un pasaje superior de un puesto a otro y en el desarrollo de una serie de tareas que se hacían más complejas con el tiempo, a medida que se adquiría formación específica *in situ*.

Estos trabajadores tuvieron que demostrar capacidad de reconversión e incorporar la nueva visión y misión que tenía la empresa, la cual ofrecía una nueva carrera con limitadas posibilidades de ascenso. Los criterios para acceder a una promoción eran definidos por la empresa y evaluados por supervisores y jefes, con quienes era conveniente tener una buena relación. La movilidad que podían alcanzar era más horizontal que vertical pues, luego de perder la antigüedad y los cargos conseguidos antes de la reestructuración, los cambios que experimentaron sus caminos laborales se caracterizaron por la flexibilidad micro-operada a partir de la polivalencia funcional que se expresaba en la rotación continua en los puestos de trabajo.

Los ingenieros debieron también ajustarse a las nuevas lógicas empresariales, siendo más proactivos y demostrando tener una gran capacidad de adaptación a los cambios corporativos, poniendo en juego una creciente imbricación entre su saber profesional adquirido en la universidad, su “saber hacer” aprendido en los años de trabajo en la empresa antes y después de la reestructuración, y su “saber ser” un buen “jefe” petrolero con capacidad de mando para conseguir que el equipo que tenían a cargo lograra los objetivos empresariales. A cambio de ello, continuaban teniendo posibilidades de movilidad ascendente en la empresa, para lo cual debían reconvertirse y demostrar que podían estar a la altura de la nueva gestión de la fuerza de trabajo que promovía la firma.

Por otro lado, la generación de trabajadores que ingresó a la empresa luego de la privatización y la reestructuración tuvo acceso a una carrera adelgazada, individualizada e incierta.

Las pautas establecidas para el reclutamiento de nuevos agentes pusieron de manifiesto que la educación y la juventud serían desde entonces las principales condiciones de empleabilidad, a las cuales después se incorporaban una serie de saberes actitudinales que el agente debía mostrar para ser empleado por la compañía.

Las carreras que operarios y administrativos podían realizar eran similares a la establecida para los trabajadores de estas mismas categorías que habían permanecido en la firma luego de su reestructuración. Caracterizados por un adelgazamiento en los escalafones y por una movilidad más horizontal que vertical, los caminos laborales de estos nuevos trabajadores incluían flexibilidad laboral a partir de las rotaciones continuas en los puestos de trabajo. Las distintas categorías a las que podían acceder eran limitadas y para alcanzarlas debían saber combinar su “saber ser” trabajadores con buena predisposición para aceptar y cumplir los pedidos de los jefes, con su “saber hacer” aprendido en el puesto de trabajo en la compañía y en los cursos de formación impartidos por la nueva gestión empresarial.

Al igual que los ingenieros de la generación que logró quedarse trabajando en la empresa, los jóvenes profesionales tenían acceso a una carrera ascendente dentro de la firma que se caracterizó por su individualización e incertidumbre. En el caso de estos trabajadores, la empresa consideraba especialmente la capacidad que tenían para gestionar su movilidad. La creatividad, la proactividad y la iniciativa personal comenzaron así a ser centrales para lograr una promoción en el interior de la firma.

Asimismo, en el desarrollo de estas carreras la formación para el trabajo estaba centrada en el paradigma de las competencias —y su articulación de saberes—, que individualizaba la formación de los trabajadores exigiéndoles una capacitación continua, muchas veces autosuministrada, que debía articularse con la puesta en juego de los saberes especialmente valorados por la compañía.

Observamos así que las diferencias en las carreras laborales en el interior de la firma se produjeron más a nivel del sector y del puesto de trabajo que en relación con lo generacional. Es decir, la nueva estructuración de las carreras contribuyó a consolidar las diferencias entre los distintos trabajadores que ya existía antes del proceso de privatización y reestructuración pero con nuevos matices, pues mientras los operarios y los administrativos accedían a una movilidad ocupacional, que se transformó fundamentalmente en horizontal a través del adelgazamiento de los escalafones y de una permanente flexibilidad y rotación en el puesto de trabajo, los profesionales podían alcanzar una movilidad ocupacional ascendente a través de la construcción de carreras ahora profundamente individualizadas e inciertas, en las que era central imbricar los múltiples saberes adquiridos para lograr ser promovidos a los cargos gerenciales. Todo ello en un contexto de pérdida de poder e injerencia de la



organización sindical para participar en el diseño de las carreras laborales y defender los derechos de los trabajadores.

Para finalizar, nos gustaría entonces señalar que este estudio de caso sobre las transformaciones que la reestructuración organizacional de la empresa YPF trajo consigo para las carreras laborales de sus trabajadores echa luz sobre algunas de las consecuencias de los cambios organizacionales sobre el mundo del trabajo.

El proceso atravesado por esta firma y sus agentes petroleros, que bien puede asemejarse a las situaciones vividas por muchos trabajadores argentinos y latinoamericanos, permite visibilizar las particularidades adquiridas por las “nuevas carreras” laborales que se presentan ahora como individualizadas, adelgazadas e inciertas. Esto pone en evidencia que los itinerarios de trabajo de los empleados formales fueron permeados por una serie de estrategias empresariales que han lentamente corroído las antiguas estructuras laborales y empeorado sus condiciones de trabajo, dejando a los recorridos ocupacionales y a los trabajadores especialmente vulnerables frente a un capitalismo global que avanza de manera permanente sobre los derechos y las posibilidades conseguidos en otros tiempos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Luis (1999). “El análisis sociológico de los discursos: una aproximación desde los usos concretos”. En *La mirada cualitativa en sociología*, 187-220. Madrid: Fundamentos.
- BOLSTANSKI, Luc (1992). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. París: Les Editions de Minuit.
- BOLTANSKI, Luc, y Eve Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- BOURDIEU, Pierre (1991). “Estructuras, habitus y prácticas”. En *El sentido práctico*, 91-111. Madrid: Taurus.
- DÍAZ, Álvaro (1996). “Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa”. *Boletín Cinterfor* 137: 31-60.
- DOERINGER, Peter, y Michael Piore (1971). *Internal Labor Market and Manpower Analysis*. Massachusetts: Heath Lexington Books.

- ELBAUM, Bernard (1988). “La elaboración y la configuración de las estructuras de puestos y de remuneración en la industria siderúrgica”. En *Los mercados internos de trabajo*, compilado por Paul Osterman, 25-42. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ELDER, Glen (1985). *Life Course Dynamics: Trajectories and Transitions. 1968-1980*. Ithaca: Cornell University Press.
- FIGARI, Claudia, y Hernán Palermo (2009). “Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia”. *Revista Theomai* 19: 59-75.
- GAULEJAC, Vincent de (2004). *La société malade de la gestion. Ideologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. París: Seuil.
- GODARD, Francis (1996). “El debate y la práctica sobre el uso de las historias de vida en las ciencias sociales”. En *Uso de las historias de vida en las ciencias sociales*. compilado por Robert Cabanes y Francis Godard, 2-55. Bogotá: Universidad de Externado de Colombia.
- GUBER, Rosana (2005). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires: Paidós.
- LECLERC OLIVE, Michele (2009). “Temporalidades de la experiencia: las biografías y sus acontecimientos”. *Revista Iberforum* 8: 1-39.
- LICHTENBERGER, Ives (2000). “Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación”. En *Documentos para seminarios Piette* 7. Buenos Aires.
- LUCI, Florencia (2009). “Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos”. En *El mundo del trabajo y los caminos de la vida*, coordinado por Estela Grassi y Claudia Danani, 127-154. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- MARTÍN CRIADO, Enrique (1993). *Diccionario crítico de ciencias sociales*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- MUÑOZ TERRA, Leticia (2012). *Los (ex) trabajadores de YPF. Trayectorias laborales a veinte años de la privatización*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- MUÑOZ TERRA, Leticia (2016). “El análisis de acontecimientos biográficos y momentos bifurcativos: una propuesta metodológica para analizar relatos de vida”. *Forum: Qualitative Social Research* 11: 1-27.

- OSTERMAN, Paul (1988). *Los mercados internos de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- PIERBATTISTI, Damián (2008). *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*. Buenos Aires: Prometeo.
- SPILERMAN, Seymour (1977). "Careers, labor market structure and socio-economic achievement". *American Journal of Sociology* 3 (83): 551-593.
- TOURAINE, Alain (1997). "La organización profesional de la empresa". En *Tratado de sociología del trabajo*, coordinado por George Friedmann y Pierre Naville, 384-425. México: Fondo de Cultura Económica.
- VALLES, Miguel (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES (YPF) (2010). *Recursos Humanos Repsol*. Documento empresarial.

Recibido: 2 de diciembre de 2014

Aceptado: 4 de abril de 2016

