

## **Reorganización sectorial y flexibilidad laboral en la cuenca hidrocarburífera Neuquina**

S. Graciela Landriscini

### **Resumen**

El presente artículo aborda los cambios que se evidencian en la dinámica productiva y laboral en la cuenca hidrocarburífera Neuquina a lo largo de los últimos seis años, producto de la exploración y explotación de reservorios no convencionales y del desarrollo de nuevas tecnologías. A partir de la consulta de fuentes secundarias y de la realización de entrevistas a distintos actores públicos y privados, se revisa el contexto de reestructuración del sector y las implicancias en la organización del trabajo. Tales cambios se asocian a la caída operada en los precios internacionales del petróleo crudo desde fines de 2014, que impuso ajustes de estructura y operativos en las firmas; y a la posterior desregulación, apertura de la economía y nueva política energética instrumentada desde inicios de 2016, con impacto en las relaciones salariales. La flexibilidad laboral externa y funcional, la reorganización e intensificación del trabajo y la rebaja de las remuneraciones en las operaciones no convencionales, junto a los subsidios a los precios del gas nuevo en boca de pozo, impulsaron la expansión productiva a partir de 2018. El avance de investigación permite deducir que el nuevo régimen de acumulación centrado en la liberalización de la economía, la elevación de las tarifas de gas y los precios de los combustibles en el mercado interno, así como el ajuste laboral, abrieron al capital trasnacional la oportunidad de acceder a los recursos de la formación geológica Vaca Muerta y a partir de ellos generar negocios en distintas escalas y estrategias corporativas.

**Palabras clave:** reestructuración, flexibilización laboral, hidrocarburos no convencionales, cuenca Neuquina.

## **Sectorial reorganization and labor flexibility in the Neuquén hydrocarbon basin**

S. Graciela Landriscini

### **Abstract**

This article addresses the changes that are evident in the productive and labor dynamics in the Neuquén hydrocarbon basin over the past six years, product of the exploration and exploitation of unconventional reservoirs and the development of new technologies. Based on the consultation of secondary sources and interviews with different public and private actors, the context of restructuring of the sector and the implications in the organization of work are revised. It has been associated with the drop in international crude oil prices since 2014, which imposed adjustments in the structure and operations of the firms, as well as the deregulation, opening and new energy policy implemented since beginning of 2016, with impact on salary relationships. External and functional labor flexibility, the reorganization and

intensification of work and the reduction of remunerations in operations in unconventional reservoirs, together with the subsidies for new gas prices at the wellhead, boosted the productive expansion from 2018. The advance of research allows to deduce that the new regime of accumulation focused on the liberalization of the economy, the elevation of gas tariffs and fuel prices in the domestic market, and the labor adjustment, opened to the transnational capital the opportunity to access the resources of the Vaca Muerta geological formation and from them generate business in different scales and corporate strategies.

**Keywords: restructuring, labor flexibilization, unconventional hydrocarbons, Neuquén basin.**

## **Reorganización sectorial y flexibilidad laboral en la cuenca hidrocarburífera Neuquina**

S. Graciela Landriscini<sup>1</sup>

### **Introducción**

El escenario económico e institucional configurado en la cuenca hidrocarburífera Neuquina<sup>2</sup> a partir de 2012 da cuenta de la expansión de la frontera productiva que posibilitan los nuevos sistemas técnicos de perforación y terminación de pozos y la potencialidad de los recursos estimados de reservorios no convencionales. En ese marco, se gestaron nuevos instrumentos legales a partir de la Ley de Soberanía Energética (26741), la Ley de Operaciones en Reservorios no Convencionales (27007) y de múltiples negociaciones de los agentes globales del petróleo y el gas con las instancias estatales por la concesión de áreas en la formación geológica Vaca Muerta.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Investigadora del Instituto Patagónico de Estudios de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Comahue/Conicet y docente investigador de la Facultad de Economía y Administración de la UNCo. E-mail de contacto: [glandriscini@gmail.com](mailto:glandriscini@gmail.com).

<sup>2</sup> La cuenca hidrocarburífera Neuquina se localiza en el oeste de la Norpatagonia argentina. Comprende yacimientos de las provincias de Neuquén, el sur de Mendoza, el oeste de La Pampa y el noroeste de Río Negro.

<sup>3</sup> La formación geológica Vaca Muerta ocupa una superficie de 30.000 km<sup>2</sup> en la cuenca Neuquina. A 3.800 m de profundidad contiene los más importantes reservorios no convencionales de hidrocarburos del continente, conocidos

La financiarización de las economías (Allami y Cibils, 2017, p. 81), los procesos de cambio tecnológico que incluyen al sector energético a nivel mundial y la volatilidad de los precios internacionales de los hidrocarburos movilizan estrategias de ocupación de espacios y de acumulación de capital de las operadoras que se traducen en fusiones, absorciones, alianzas y cambios organizacionales. Las concesionarias buscan disponer de acreaje, y junto con las compañías trasnacionales de servicios especiales avanzan en el objetivo de bajar los costos de exploración y producción, para lo que incorporan tecnología en la frontera internacional, refuerzan las relaciones de acoplamiento jerárquico con las contratistas nacionales y locales, e impulsan la flexibilidad laboral (Landriscini, 2017, p. 2). En las áreas productivas, enfrentan el déficit de infraestructura de transporte, que encarece el abastecimiento de insumos y equipos y la movilidad del personal de yacimientos, y el retraso en materia de consolidación de parques industriales y logísticos y de centros de servicios.

La actividad hidrocarburífera ha contribuido en los últimos años con el 30% en promedio de los ingresos totales de la provincia de Neuquén a través de las regalías sobre la producción de petróleo y gas.<sup>4</sup> El proceso de inversión que se puso en marcha desde el inicio de la exploración no convencional significó desembolsos cercanos a los USD 20.000 millones en Vaca Muerta, de los cuales una cifra a cercana a USD 14.000 millones han correspondido a YPF.<sup>5</sup> Tal inversión estuvo centrada en la exploración y la caracterización de reservas hidrocarburíferas, la adaptación de nuevas tecnologías, la explotación de los yacimientos y la construcción de infraestructura productiva. Los desarrollos resultan de la división del trabajo existente en el *upstream* y de las capacidades acumuladas por parte de las firmas de distinto tamaño, especialidad y trayectoria, e incorporan nuevos procedimientos en el marco de las “novedades” que crean el mercado, las tecnologías informáticas, la electrónica y las redes de la industria de los hidrocarburos.

---

como *shale oil*, *shale gas* y *tight gas*, con origen en arcillas y arenas compactas. Estudios disponibles proveen información geológica de una superficie de 8.071 km<sup>2</sup> de la formación. De ese total, un 77% contendría petróleo y el resto, gas seco y húmedo. Según la Agencia de Información de Energía de los Estados Unidos, la formación dispone de las segundas reservas mundiales de gas no convencional, y las cuartas de petróleo (Disbroiavacca, 2013, p. 3).

<sup>4</sup> Fuente: datos oficiales actualizados a 2019 de la Subsecretaría de Hacienda de Neuquén.

<sup>5</sup> Fuente: datos oficiales actualizados a 2019 de la Subsecretaría de Minería e Hidrocarburos de Neuquén.

La nueva organización del trabajo en el *upstream* está centrada en la productividad relacional a partir de los vínculos con las subcontratistas, la adaptación y difusión de las nuevas tecnologías y la gestión de acuerdos para la producción de insumos, la diagramación de desarrollos logísticos y la mejora continua en los procesos y productos (Landriscini y Carignano, 2016, p. 16.). A partir de ello, y del aprendizaje tecnológico operado en la red de prestadoras de servicios y en las proveedoras de insumos, equipos y componentes, se ha ido configurando una nueva atmósfera productiva a nivel local que involucra las diversas tramas de empresas coordinadas por las operadoras y las prestadoras internacionales de servicios especializados (Landriscini y Robles, 2018, p. 89). Para los desarrollos masivos, resulta insuficiente la dotación de personal calificado en las nuevas tecnologías y especialidades, lo que estimula la captación de trabajadores de otras regiones y otras actividades con mayor o menor grado de entrenamiento. A ello se suman, por un lado, los conflictos por el impacto ambiental (no evaluado en su plenitud) del sistema técnico de fractura hidráulica múltiple (*fracking*) utilizado en las perforaciones y la eliminación de los residuos del agua contaminada de las operaciones (*flow back*) y, por otro lado, los conflictos socio-territoriales, producto de la competencia entre distintas actividades por el uso del suelo y el agua, y de los desplazamientos de las poblaciones asentadas en las zonas de yacimientos.

Se presentan a continuación avances de una investigación en curso como parte del Proyecto E114 Complejos productivos y economía urbana en la Norpatagonia (UNCo), que aborda la reorganización productiva y laboral en la cuenca Neuquina que han impuesto las operaciones no convencionales, y en particular los cambios operados a partir de, por un lado, la caída en los precios internacionales del petróleo crudo en 2015 y, por el otro, de la nueva política macroeconómica y sectorial puesta en marcha a partir de diciembre del mismo año.

Ante la caída de los precios internacionales del petróleo crudo a fines de 2014, y en procura de restablecer la rentabilidad de las operadoras y de las compañías de servicios especiales, el Estado nacional modificó el rumbo previo en materia de incentivos a las concesionarias y operadoras, estableciendo un precio sostén del crudo en USD 67,5 el barril. A pesar de ello, la actividad desplegada desde 2012 se redujo notablemente. A partir del cambio de

la gestión gubernamental en diciembre de 2015, en un esquema neoliberal, la política de estímulo a la oferta se tradujo en la desregulación del mercado de hidrocarburos. Se dispuso el fin de los subsidios a la demanda y se actualizaron las tarifas de gas, al tiempo que se elevaron los precios del gas nuevo en boca de pozo. Asimismo, se estableció la libre importación de crudo, insumos, componentes y equipos; la liberación de los precios de los combustibles; la eliminación de las retenciones a las exportaciones y la libre transferencia de utilidades; y se homologó un Procedimiento Preventivo de Crisis entre las empresas y los sindicatos. En enero de 2017, y a partir de reclamos de las operadoras y compañías de servicios especiales, se suscribió un acuerdo para la mejora de la productividad sectorial que dio inicio a una reestructuración del sector y significó la introducción de una modificación de los convenios colectivos sectoriales al disponer la flexibilización laboral en las operaciones no convencionales, la eliminación de adicionales en los salarios y la modificación de la jornada laboral en los yacimientos. Transcurridos dos años de la puesta en marcha de la reestructuración, y producto del ajuste fiscal pactado con el Fondo Monetario Internacional, el Gobierno repuso las retenciones a las exportaciones de petróleo y de gas, y restringió el alcance del subsidio al precio del gas nuevo.

A los fines de la elaboración del presente artículo se han seleccionado algunas cuestiones tanto generales como específicas vinculadas a la reorganización del trabajo en la cuenca Neuquina, y se plantean otras que habrán de ser profundizados en nuevas etapas de investigación. La metodología empleada es cualitativa. Como fuentes teóricas se ha recurrido a la economía evolucionista y estructuralista, a la sociología del trabajo y a las corrientes que enfocan la problemática de las economías periféricas con base en los recursos naturales. En relación con el sector, se han consultado: documentos de investigación, informes técnicos públicos y privados, los convenios colectivos de trabajo de petroleros, el Procedimiento Preventivo de Crisis suscripto entre las operadoras, las firmas de servicios especiales y los sindicatos en febrero de 2016, y el acuerdo para la mejora de la productividad sectorial en operaciones no convencionales de enero de 2017. En materia de fuentes primarias, se realizaron entrevistas a referentes públicos y privados de la actividad, y a representantes gremiales. Al concluir el análisis, se presentan

algunas reflexiones acerca de los avances de conocimiento logrados en esta etapa de la investigación.

### **Reorganización de empresas y del trabajo: referencias teóricas y antecedentes**

La reorganización del trabajo en la cuenca Neuquina encuentra antecedentes en las transformaciones recientes de la industria en general y de la de los hidrocarburos en particular. Estas se ven reflejadas en las estrategias empresarias de desintegración vertical desplegadas en las últimas décadas y asociadas a la incorporación de las nuevas tecnologías y a cambios en las relaciones laborales.<sup>6</sup> Ello ha promovido nuevas configuraciones productivas y la creación y destrucción de empleos dependiendo de los marcos institucionales vigentes en los distintos países, las ramas de actividad y la resistencia de los trabajadores y sus organizaciones.<sup>7</sup> Dichas transformaciones se traducen en flexibilización del trabajo, conformación de cadenas de subcontratación, modelos diversos de tercerización y formas de empleo atípicas. El cambio técnico demanda de nuevas calificaciones, se traduce en la fragmentación de los colectivos laborales y trae consigo profundos cambios en los mecanismos de negociación, en las remuneraciones y condiciones de trabajo, y en la organización y representación de los trabajadores (Basualdo y Morales, 2014, p. 4).

Desde la economía y la sociología del trabajo, numerosos autores ensayan explicaciones acerca de la diversidad de formas asumidas por la gestión de empresas en las últimas décadas e incorporan al análisis el grado de internacionalización de las actividades que desarrollan, la intensidad tecnológica de las mismas, la trayectoria de los trabajadores y sus organizaciones, sus capacidades, y los tejidos de instituciones y regulaciones. Se destaca especialmente la obra de Coriat y Weinstein (2011) acerca de las teorías de empresas y la reconfiguración de la relación salarial, que ofrece una completa revisión del papel del cambio técnico y organizativo. Otros

---

<sup>6</sup> Pueden citarse entre los cambios técnicos en la industria del petróleo y gas la incorporación de equipos y prácticas para producir con mayor eficiencia y a menor costo crecientes volúmenes de producto, y el uso de la sísmica 3D en la geología compleja de los reservorios no convencionales y en el desarrollo de pozos horizontales. A ello se agrega la digitalización en logística y control de gestión, y el uso de recursos cada vez más potentes y portátiles de la computación masiva y de las tecnologías inalámbricas (Saavedra y Jiménez, 2014, p. 51).

<sup>7</sup> La cuestión es tratada por distintos autores: Coriat y Weinstein, 2011; De la Garza Toledo, 2012; Weller, 2017.

estudios como los de Acemoglu y Restrepo (2016) enfocan los negocios en red posibilitados por las nuevas tecnologías. Por su parte, Degryse (2016) aborda los impactos en los mercados de trabajo resultantes de la automatización de procesos en las industrias y los servicios, la incorporación de robots, el uso de sensores y controles remotos, la introducción de la digitalización y la economía de plataforma. Con relación a América Latina, dichas cuestiones son abordadas entre otros autores por: Vega Ruiz (2016), Weller (2017), Bensusán et al. (2017) y Krull (2016). Con respecto a las formas de reorganización de los procesos de trabajo en las actividades productivas y en los servicios, resultan sugerentes los aportes de autores latinoamericanos como De la Garza Toledo (2018, 2012), que considera las formas contemporáneas de subcontratación y tercerización laboral a nivel mundial y en América Latina. Esos aportes son retomados por Basualdo y Morales (2014), Celis Ospina (2012), Neffa (2018) y Rodríguez Mancini (2011).

De la literatura revisada se concluye que el concepto de trabajo ha sido redefinido. Con las nuevas tecnologías se avanza en su desmaterialización, y las relaciones salariales clásicas se convierten en relaciones comerciales. Tales procesos se asocian al cambio técnico y a la desregulación del mercado de trabajo, que facilita la flexibilización laboral. Con ello crece la heterogeneidad en los colectivos de trabajadores y la precarización de las formas contractuales y de las condiciones laborales. Como consecuencia se produce un cambio estructural en el mundo del trabajo que adopta diversas formas, las cuales traen consigo la individualización de los intereses y de las carreras laborales, la competencia entre los trabajadores, la fragmentación de su colectivo y el debilitamiento de las organizaciones de representación (De la Garza Toledo, 2018, p. 3).

En el sector petrolero, en el marco de la globalización de los mercados, la financierización de las economías y la volatilidad de los precios de las *commodities*, se produjeron profundos cambios organizativos en las compañías a nivel mundial. Las operadoras y empresas de servicios especiales buscaron reducir sus estructuras tercerizando actividades que antes desarrollaban internamente, sin dejar de ejercer el comando de las tramas productivas que integran (Aggio et al., 2017, p. 10). Los altos valores de las *commodities* a lo largo de la primera década del siglo

XXI estimularon la creación de firmas eslabonadas en las cadenas globales de valor con base en los recursos naturales, al tiempo que provocaron dinámicas extractivistas y rentísticas asociadas a la financiarización del capital y el uso de las nuevas tecnologías.<sup>8</sup>

Un aporte sustantivo acerca de los impactos en la reorganización productiva en los hidrocarburos en Argentina lo constituye el trabajo de Palermo y Soul (2015) referido al análisis de la fragmentación de los trabajadores, la segmentación de tareas y la precarización del trabajo, en particular luego de la privatización de YPF. Sobre este tema, es pertinente mencionar también el trabajo de Landriscini y Carignano (2016) referido a la privatización de YPF en la cuenca Neuquina.

Las contribuciones reseñadas dan cuenta de la expansión de los servicios externos en yacimientos y refinería, asociados a la desintegración vertical de YPF con motivo de la venta a Repsol, y la recurrencia a la tercerización como forma de reducir estructuras y costos.

Con referencia a las nuevas tecnologías incorporadas en el *upstream* y la gestión del conocimiento y del trabajo en la cadena productiva de reservorios no convencionales, Aggio et al. (2017) y Landriscini y Robles (2018) dan cuenta de los cambios que promueve la incorporación de las nuevas tecnologías en las operaciones no convencionales y en la coordinación de las tareas a campo con las salas de comando, lo que exige nuevas competencias para el trabajo en yacimientos.

El ciclo de precios bajos del petróleo a nivel internacional iniciado a fines de 2014 revitalizó los debates en relación a la cuestión, al tiempo que se reestructuraron las operadoras, las prestadoras de servicios especiales y las subcontratistas, y se reorganizó el trabajo en el *upstream*. Al respecto, Palermo y Soul (2015), en su investigación sobre la reestructuración industrial y el trabajo petrolero en las cuencas argentinas, señalan la profundización de la fragmentación entre los trabajadores del sector en lo productivo y en lo organizativo. La posición en la cadena de valor, la escala y la dotación tecnológica generan una creciente diferenciación entre las pequeñas empresas y las operadoras y proveedoras de servicios con acceso a los mercados internacionales

---

<sup>8</sup> Para una lectura más profunda de esta cuestión, véase: Altomonte y Sánchez, 2016; Abeles et al., 2018; Schorr y Wainer, 2018.

de capital. Ello se traslada a las funciones y condiciones laborales, y profundiza las brechas salariales entre operarios y personal jerárquico (Palermo y Soul, 2015, p. 250). La desregulación sectorial y laboral desde 2016 en el marco de la política económica neoliberal en la Argentina junto con los bajos precios del crudo profundizó tales dinámicas.

### **El escenario energético 2012-2015 y la organización del trabajo en la cuenca Neuquina**

Desde el inicio de las inversiones en exploración y explotación de reservorios no convencionales en la cuenca Neuquina por parte de YPF en 2012/2013, orientadas al *shale oil*<sup>9</sup>, se pusieron en marcha una sucesión de importantes cambios en la división y organización del trabajo asociados tanto a la incorporación de nuevos sistemas técnicos y logísticos como a la aplicación de las normas específicas que rigen las actividades. En dicho marco, se fue gestando una nueva gobernanza entre actores privados y públicos a partir de YPF y del funcionamiento de la Comisión de Planificación y Coordinación Estratégica del Plan Nacional de Inversiones Hidrocarburíferas creada por la Ley 26741 de Soberanía Energética, con creciente protagonismo de las autoridades provinciales.

Por caso, en Neuquén se creó la empresa Gas y Petróleo Neuquén, y acorde a la Ley 26197 sancionada en 2006, las provincias de Neuquén y Río Negro otorgan las concesiones en la cuenca con el foco puesto en la formación Vaca Muerta. Los proyectos de exploración y explotación se tradujeron en acuerdos técnico-económicos y financieros entre operadoras, y en cambios progresivos en la gestión laboral con creciente componente de flexibilidad funcional. El nuevo sistema técnico de exploración y explotación se centró en una primera etapa en

---

<sup>9</sup> El *shale oil* es petróleo producido a partir de esquistos bituminosos mediante pirólisis, hidrogenación o disolución térmica. Estos procesos convierten a la materia orgánica contenida dentro de la roca madre en petróleo sintético y gas (Giampaoli y Gagliano, 2017, p. 92).

perforaciones verticales, hasta 2014, y *a posteriori* ensayó y generalizó las perforaciones horizontales de creciente longitud en sus ramas laterales.<sup>10</sup>

La nueva tecnología, asociada a la geonavegación y la sísmica 3D, involucra una creciente demanda de trabajo directo de ingeniería de reservorios y de geología. Significa además la incorporación de personal directo de calificación media en los equipos de perforación y terminación de pozos, y de trabajadores menos calificados en tareas periféricas. Producto de los desarrollos, ha crecido el número de pequeñas y medianas empresas en distintos rubros de la producción, los servicios generales y específicos, el transporte y la administración. Los procesos exigen dominio y análisis de información compleja asociada a la dinámica de los reservorios, y el manejo de nuevas prácticas a campo. Ello impone una rigurosa división del trabajo y coordinación de tiempos y rutinas, y demanda capacitación continua. La complejidad de las operaciones integra diversidad de servicios y exige el cumplimiento de protocolos de seguridad, de gestión ambiental y de normas de calidad.

Como resultado del avance exploratorio y extractivo, se ha conformado en la cuenca un complejo productivo y de servicios que agrupa un creciente número de unidades de negocios especializadas, que se articulan a través de modelos diversos de intercambio y acoplamiento a firmas nacionales y extranjeras proveedoras de equipos y componentes para la industrias petrolera. Dicho complejo, convertido en un espacio de aprendizaje e intercambio, produce el 61% del total de petróleo no convencional a nivel provincial, y el 67% del gas, e integra 20.000 trabajadores directos y millares de trabajadores indirectos de distintos rubros, actividades y conocimientos. Su funcionamiento genera múltiples vínculos que se traducen en negociaciones, tensiones y acuerdos entre sindicatos, entidades gremiales empresarias y organismos estatales.<sup>11</sup> Los Convenios Colectivos de Petroleros Privados, y de Petroleros Jerárquicos que reúnen a los planteles de trabajadores directos del sector, reconocieron tradicionalmente cierta homogeneidad

---

<sup>10</sup> La curva de aprendizaje permitió el desarrollo de ramas laterales de mayor longitud. Pasaron de los 1.000 y 2.000 m a los 3.500 y hasta 4.000 m. También creció el número de etapas de fractura en las perforaciones, al tiempo que se reduce el tiempo y el costo invertido en ellas, lo que se traduce en aumentos de la productividad.

<sup>11</sup> Según datos de la Subsecretaría de Hidrocarburos de Neuquén, se calcula que por cada empleo directo se generan tres empleos indirectos, a lo que deben agregarse los empleos inducidos privados y públicos (1,7 por cada empleo directo e indirecto).

en los derechos y obligaciones del personal interno y externo, así como la responsabilidad solidaria de las contratistas en materia laboral, más allá de las brechas salariales entre puestos y calificaciones. El tipo de actividad y las normas de seguridad en yacimientos convierten a los seguros de riesgo de trabajo en un componente fijo del costo laboral asociado a los mecanismos de riguroso control de las operaciones. La creciente flexibilidad funcional se traduce en rotaciones de áreas, y en contratos a término por proyectos y operaciones (Landriscini y Carignano, 2016, p. 20).

El impulso de las actividades no convencionales por el Estado a partir de 2012 con la renacionalización de YPF, la consideración de los hidrocarburos como recursos estratégicos y los elevados precios por ese tiempo del petróleo crudo a nivel internacional estimularon la demanda laboral y la movilidad de trabajadores desde otras ramas de actividad y zonas geográficas (Cepal, 2015, p. 32). Ello reforzó la capacidad de negociación de las organizaciones gremiales. Al mismo tiempo, se pusieron en marcha nuevas dinámicas de aprendizaje tecnológico e inversiones en recursos materiales e intangibles que movilizaron la búsqueda de información estratégica para la toma de decisiones. Se promovió la creación de nuevas unidades industriales estimuladas por la sustitución de importaciones y la expansión y diversificación de otras, y tomó impulso la radicación de nuevas firmas en la cuenca Neuquina asociadas a la prestación de servicios técnicos a empresas. En ese marco, se gestaron alianzas de inversión y se fijaron nuevas reglas de juego a los contratistas y subcontratistas entre las regulaciones generales y las relaciones de mercado en la cuenca. Junto con ello se avanzó en modificar las rutinas de programación y ejecución de tareas y la coordinación de prestaciones, lo que se tradujo con frecuencia en ingresos adicionales para el personal.

En la nueva organización del trabajo pesaron las políticas sectoriales y las regulaciones específicas, las modalidades de gestión de las operadoras internacionales y las proveedoras de servicios especiales, las prácticas de los titulares de las pequeñas y medianas empresas locales, y las demandas de los distintos agrupamientos sindicales del sector. Ello se extendió a los trabajadores agremiados de las actividades de la construcción, metalúrgicas, de electricidad, del transporte, químicos, y otros. Como resultado, se fue conformando un abanico heterogéneo de

vínculos de las operadoras con las contratistas y subcontratistas en el territorio, se puso en marcha el *cluster shale* entre firmas locales de servicios, y se multiplicaron los intercambios de bienes e intangibles (Landriscini, 2017, p. 210).

A partir de la baja de los precios internacionales del petróleo operada a fines de 2014, la decisión de las compañías del sector fue retirar equipos de perforación y suspender otras inversiones en la cuenca. Ello redujo la demanda laboral y modificó las condiciones de contratación y de remuneración del personal directo e indirecto. Tales cambios se fueron imponiendo a lo largo de 2015 con distintos grado de resistencia y negociación por parte de los gremios involucrados en los rubros asociados al *upstream* (Landriscini, 2017, p. 221). La baja se tradujo en la parálisis de un 30% de los equipos de perforación por parte de YPF y en una menor actividad en la cuenca, con impacto en el empleo directo, indirecto e inducido y en la cadena de pagos a los contratistas de servicios. De ello dieron cuenta las estadísticas provinciales de producción de petróleo, de recaudación impositiva y de empleo por ramas, y el rubro de servicios petroleros y el de las actividades primarias de gas y petróleo resultaron los más afectados.<sup>12</sup> La crisis desatada por la reducción de las operaciones de YPF y las de otras operadoras llevó al Gobierno nacional a fijar como estímulo un precio del crudo en boca de pozo de USD 67,5 el barril, que se dio en llamar “barril criollo”, mientras para el gas nuevo regía el Plan Gas con el fin de estimular la producción y reducir los volúmenes importados.

## **El nuevo régimen energético desde fines de 2015 y el impacto en el trabajo petrolero**

A partir del 10 diciembre de 2015, el nuevo régimen macroeconómico y la promulgación del Decreto 272 de desregulación sectorial en enero de 2016 alteraron el rumbo estratégico dispuesto en la Ley 26741 de Soberanía Hidrocarburífera (Sabbatella y Burgos, 2017, p. 130). La norma disolvió la Comisión de Planificación y Coordinación Estratégica de las Inversiones Hidrocarburíferas, y con ello redujo la presencia del Estado en la planificación energética.

---

<sup>12</sup> Informe de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de Neuquén, 2015.

Además, se modificaron las regulaciones previstas en la Ley 27007 con relación a la explotación de reservorios no convencionales y se redefinieron las condiciones de presentación de los proyectos para acceder a permisos de exploración, concesiones de explotación y al régimen de promoción de inversiones. Sumado a ello, la desregulación laboral dispuesta estimuló la reconfiguración de la dinámica productiva en la cuenca. A partir de la devaluación monetaria, la liberalización financiera, la apertura al capital extranjero y la profunda reforma en la política tarifaria del gas y en el precio de los combustibles, las operadoras revisaron los proyectos de inversión en yacimientos no convencionales, y redefinieron las relaciones con los contratistas y los sindicatos. En ese escenario, las compañías de servicios del sector plantearon la necesidad de instrumentar una profunda reorganización del trabajo tendiente al aumento de la productividad. Ello redundó en un extendido recorte de las plantillas laborales en los yacimientos y un aumento de la intensidad del trabajo. Con un notorio avance de operadoras extranjeras en la concesión de áreas y la amplia apertura de la economía, la competencia configuró un nuevo mapa de empresas y reforzó asimetrías de distinta intensidad en la cadena productiva con impacto directo en el mundo del trabajo. La variable financiera, los *joint ventures* de YPF con multinacionales, el acceso al mercado externo de bienes, servicios tecnológicos y capitales, y los nuevos precios relativos jugaron un papel central en la reorganización.

A partir de la desregulación sectorial, la cuenca Neuquina pasó a funcionar como un espacio de producción de *commodities*. Las operadoras y las compañías internacionales de servicios especiales se convirtieron en coordinadoras de los nuevos desarrollos, formalizando múltiples contratos de distinta duración y condición operativa y financiera, y un creciente ajuste laboral. La imposición de nuevos criterios de competencia entre las proveedoras de servicios, la desregulación y la primacía financiera exacerbaron las tensiones asociadas a la apropiación de la renta generada ya la libre transferencia de utilidades al exterior (Landriscini, 2017, p. 219).

En el campo reconfigurado de nuevos jugadores privados, nacionales y extranjeros, se multiplicaron las disputas intersectoriales agravadas por la volatilidad de los precios del crudo, la inestabilidad financiera en los mercados internacionales, la inflación interna y los cambios en las estrategias empresarias. Como resultado de ello, se plantearon exigencias de nuevas

competencias y modalidades de trabajo asociadas a los proyectos no convencionales, y de reducción de costos laborales. En esas circunstancias, se planteó a los sindicatos el dilema de la defensa del empleo o de los niveles salariales. Se extendieron las condiciones de inestabilidad laboral, involucrando en primera instancia a los sectores menos calificados, y se multiplicaron suspensiones, retiros, jubilaciones anticipadas y la clausura de contratos. Ello quedaría formalizado a partir de febrero de 2016 con la figura del Procedimiento Preventivo de Crisis, reconocido en el artículo 223 de la Ley de Contrato de Trabajo. En ese marco, y con acuerdo gremial, parte del personal fue repartido entre distintas empresas y asignado a otras tareas, incorporado a bolsones de trabajadores de reserva, o externalizado, abriendo la puerta a la cadena de precariedad acumulativa en el sector. A partir de ello, los sindicatos petroleros debieron responder a múltiples demandas de sus bases en cuanto a las modalidades de flexibilidad laboral interna introducidas por las operadoras y las empresas de servicios especiales, y enfrentar los conflictos generados por los recortes en los niveles salariales básicos y en las componentes adicionales.<sup>13</sup> En esa situación, los dirigentes sindicales asumieron prácticas que oscilaron entre la confrontación y la concertación, y ocuparon espacios en la arena política y gremial nacional como modo de disponer de recursos adicionales de legitimación y negociación sectorial (Landriscini, 2017, p. 221).

En el primer semestre de 2016, con un valor internacional del petróleo crudo en niveles promedio cercanos a los USD 31 el barril, el ritmo de inversión de exploración y producción en la cuenca Neuquina se redujo notablemente: en 2016 fue un 30% inferior a 2015; en exploración se redujo de USD 693 millones en 2014 a USD 494 millones en 2015 y USD 224 millones en 2016.<sup>14</sup> La nueva situación del sector reconfiguró las relaciones entre operadoras y contratistas por la menor demanda y el ajuste de las tarifas de servicios y tuvo impacto en el empleo directo e indirecto. Los ajustes se trasladaron al conjunto de la cuenca impactando en el nivel de actividad y de empleo, y en la distribución del ingreso. Dada la fuerte participación de la rama de los hidrocarburos y de la de los servicios al petróleo y el gas en la economía neuquina y regional, el

---

<sup>13</sup> Fuente: Sindicato de Petroleros Privados de Río Negro, La Pampa y Neuquén, 16 de marzo de 2016.

<sup>14</sup> Fuente: Informes de la Subsecretaría de Hidrocarburos de la provincia de Neuquén, octubre de 2017.

impacto se extendió al resto de los sectores de actividad, con lo que se redujeron los ingresos percibidos por las provincias por impuestos y regalías (Landriscini y Carignano, 2016, p. 19).

A fines de enero de 2016, la Cámara de Empresas de Operaciones Petroleras Especiales junto a las operadoras solicitaron al Ministerio de Trabajo de la Nación la aplicación del Procedimiento Preventivo de Crisis. La solicitud fue aceptada como recurso de última instancia por los sindicatos del Petróleo y Gas de Río Negro, Neuquén y La Pampa. Los acuerdos homologados por el término de tres meses significaron 1.500 suspensiones en empleos directos, que implicaron el cobro de salarios en niveles cercanos al 50%, al excluir adicionales y horas extras; se extendieron los retiros y jubilaciones anticipadas y se impuso el criterio de un aumento de la productividad sectorial. En ese marco, las empresas de servicios especiales, que contratan alrededor del 70% de los trabajadores directos, reclamaron la reducción de planteles, estimando un exceso de entre 2.500 y 3.800 empleados (Landriscini y Carignano, 2016, p. 21). Ello obró como anuncio de profundos cambios en la organización del trabajo, e inauguró un nuevo ciclo en las relaciones laborales en la cuenca, y al interior de los sindicatos.

### **Del Procedimiento Preventivo de Crisis al acuerdo de productividad**

El acuerdo multisectorial suscripto el 2 de febrero de 2016 implicó el otorgamiento de un subsidio a las empresas para cubrir el costo de las suspensiones de trabajadores, quienes obrarían salarios sin extras; además, las compañías dejarían de abonar las cargas sociales y previsionales.<sup>15</sup> Al mismo tiempo, ante la caída de los precios internacionales del crudo, las operadoras plantearon reorientar su actividad a la producción de gas, y gestionaron un cambio en los precios del fluido en boca de pozo. Ello se acompañaría con el cambio en los valores de las tarifas residenciales y a industrias, y con el fin de los subsidios a la demanda.

---

<sup>15</sup> Según el apoderado de la Cámara de Empresas de Operaciones Petroleras Especiales (Ceope), que gestionó el pedido (entre ellas Schlumberger, Halliburton, Bolland, Weatherford, Nabors, de un total de 40) refrendado por las operadoras YPF, Petrobras, Pluspetrol y Total: “a partir de este mecanismo las empresas alivian su costo laboral, manteniendo personas calificadas y experimentadas en condiciones de reanudar la actividad en otro momento, y las autoridades activan una herramienta que minimiza el impacto social y contribuye a la sustentabilidad de las empresas” (declaraciones a los medios gráficos nacionales el 28/01/2016).

La aplicación del Procedimiento Preventivo de Crisis extendió un manto de incertidumbre para un elevado porcentaje del personal en la cuenca en materia de puestos e ingresos. La baja de equipos de perforación, en particular por parte de YPF, las vacaciones forzadas, las suspensiones y la rebaja de salarios por el recorte de adicionales conformaron un escenario que proyectó una reestructuración sectorial anunciada por las compañías y que operó como fermento de conflictos.

Las grandes firmas internacionales de servicios con elevada capacidad ociosa aspiraron a limitar sus pérdidas económicas, financieras y bursátiles recortando gastos y el nivel de compromiso de la cadena de pagos, que sólo tuvo antecedentes en la crisis de 2008/2009. Unas 56 operadoras y empresas de servicios con actividad en la cuenca fijaron nuevas condiciones de funcionamiento. Como consecuencia de ello, las pequeñas y medianas subcontratistas en un número cercano a 300, con más de 7.000 trabajadores directos e indirectos, internos y tercerizados, debieron enfrentar deudas relevantes en pesos y en dólares por las inversiones en activo fijo realizadas en los años anteriores de reactivación de las operaciones, y por los altos intereses del mercado. El procedimiento de crisis congeló por un trimestre los despidos sin causa justa. Se suspendieron 1.500 trabajadores directos en la cuenca Neuquina y 6.000 en todo el país, a la vez que se contempló la planificación de un esquema de rotaciones. El “subsidio” para cobrar se previó como no remunerativo y se calculó como el 50% de la remuneración neta normal de un trabajador a cargo de las mismas tareas. La reducción final del salario se estimó en un 60%, los aportes y contribuciones de los suspendidos quedaron a cargo del Estado, y el gremio resignó el 50% de la cuota gremial. Sumando empleos indirectos, las suspensiones involucraron a unos 2.000 empleados registrados (Landriscini, 2017, p. 20). A todo eso se añade que las cámaras de prestadoras de servicios especiales exigieron evaluar la productividad del trabajo en los yacimientos, dado el entendimiento de que los altos precios del crudo de años anteriores habían ocultado múltiples ineficiencias y abultadas dotaciones de personal. También cuestionaron el nivel del costo laboral en la cuenca por considerarlo más elevado que en otros países del mundo, tanto por los niveles salariales con adicionales como por el exceso de personal afectado a tareas poco sofisticadas, que según las compañías en los años previos habían duplicado los costos en dólares. La revisión técnica de las operadoras impondría la rebaja de los costos de perforación y

extracción en convencionales y no convencionales, orientada a mejorar la estructura de costos para recuperar la competitividad de la industria.<sup>16</sup>

Además del acta suscripta en oportunidad de la firma del procedimiento de crisis, las partes acordaron instrumentar una mesa de “diálogo y seguimiento” para evaluar la implementación de los temas firmados. En ese marco de debilidad, elevado desempleo e inflación, los gremios petroleros pospusieron las pretensiones de mejoras salariales, defendieron el empleo y reclamaron prioridad para la mano de obra local y nacional sin despidos. En esa circunstancia, el Ministerio de Energía acordó fijar el barril criollo en USD 67 para el petróleo crudo Medanito de la cuenca Neuquina (más del doble de la cotización del WTI en Nueva York). Más allá de ello, la baja de actividad se mantuvo y se justificaron los recortes salariales, lo que permite suponer que la estrategia empresarial buscaba instalar un cambio estructural en las relaciones laborales.<sup>17</sup> En las nuevas condiciones, el desarrollo no convencional en la cuenca implicó un ajuste de costos que fue de menor a mayor, poniendo en marcha una cadena de precarización.<sup>18</sup> Las pequeñas y medianas empresas de servicios no fueron convocadas y resistieron el acuerdo suscripto por las grandes con los dirigentes gremiales y el gobierno.<sup>19</sup>

Las señales de mercado en 2016 hicieron más lentos los desarrollos del *shale* en Vaca Muerta. YPF restringió las inversiones, y se planteó que el gas podría ser la llave para sostener la actividad y reducir la restricción externa derivada de las importaciones. En esas circunstancias, el Ministerio de Energía se comprometió a diseñar un plan de incentivo para nuevos proyectos gasíferos. Los recortes en exploración y la suspensión de equipos concretada por YPF desde 2015 cercana a USD 1.500 millones (30% de las inversiones de la compañía) pusieron en riesgo su

---

<sup>16</sup> Zinny, responsable de la Ceope, declaró en ese momento que YPF tenía una planta de personal muy sobredimensionada “desde los insumos, pasando por la logística, los costos de transporte, hasta el ausentismo, el manejo de los turnos y los diagramas del personal [...]. Hoy se impone bajar los costos un 30” (*Río Negro*, 06/02/2016).

<sup>17</sup> El plan puesto en marcha por el Procedimiento Preventivo de Crisis significó en los tres primeros meses de vigencia una reducción del 20% en la actividad petrolera: dejaron de circular 200 millones de pesos en la cuenca entre febrero y mayo de 2016.

<sup>18</sup> Diario *Río Negro*, 06/10/2016.

<sup>19</sup> El presidente de la Ceipa declaró a *Río Negro* que “no se mejora la productividad solamente bajando los precios de los contratos; hay que discutir entre todos los sectores de la industria petrolera” [09/02/2016].

estructura interna y externa. Los directivos impusieron ajustar entre el 10 y el 15% de la planta de empleados directos que a fines de 2015 totalizaban 22.025 internos y 40.000 contratistas, de los cuales 4.443 correspondían al *upstream*.<sup>20</sup> En función de ello, todos los sindicatos asociados a la actividad de producción presionaron en distintos niveles por el mantenimiento de los puestos de trabajo más allá del plazo estipulado en el Procedimiento Preventivo de Crisis. Para bajar los costos laborales, las empresas instrumentaron distintas alternativas de flexibilidad funcional y los gremios lo aceptaron. El 21 de mayo de 2016, al vencimiento del Procedimiento Preventivo de Crisis, las 40 grandes empresas de servicios petroleros propusieron renovarlo y extenderlo a otras cuencas, lo que representó la suspensión de 7.000 trabajadores por turno de rotación y el cobro de un 40% de sus salarios regulares. En paralelo, las empresas insistieron en la necesidad de mejorar la productividad.<sup>21</sup> En ese escenario, los gremios petroleros denunciaron “despidos encubiertos”, apuntando a las operadoras “que rompen la paz social” y a las empresas de servicios especiales que presionaban a los trabajadores pautando acuerdos particulares para concretar renuncias. Al mismo tiempo, reclamaron una recomposición salarial frente a la inflación y denunciaron incumplimientos del convenio colectivo.

En función de la situación planteada, a principios de mayo de 2016 reclamaron la apertura de las paritarias, lo que se demoró hasta la fecha del vencimiento del período de vigencia del Procedimiento Preventivo de Crisis (21/05/2016), que las empresas buscaron sostener a fin de seguir contemplando suspensiones rotativas y descuentos salariales. Para los empresarios, renovar el mecanismo era “la única alternativa a los despidos”, por lo que condicionaron la paritaria y la discusión salarial al análisis previo de la productividad, la eficiencia de las operaciones y la baja de los costos laborales. También plantearon la preservación del empleo solo si se aseguraba la sustentabilidad de las empresas. Extremada la tensión por las demandas salariales, después de un paro general de actividades del sector por 24 horas concretado a fines de junio, el Ministerio de Trabajo dispuso unilateralmente un aumento general del 30% de los

---

<sup>20</sup> Fuente: YPF.

<sup>21</sup> Según estadísticas disponibles del Ministerio de Trabajo de la Nación, el sector petrolero destruyó unos 3.200 puestos de trabajo en todo el país entre febrero de 2015 y febrero de 2016. Así, entre enero y marzo de 2016 el sector perdió 17 puestos de trabajo por día en todo el país (unos 1.700 en total), lo que obró como goteo incesante.

salarios en el *upstream* pagadero en tres cuotas y convocó a una mesa técnica para debatir acerca de la jornada de trabajo, las horas “taxi” por los traslados a los yacimientos y las horas extras. De esta manera, la Resolución 365/16 del Ministerio de Trabajo dio inicio a un “proceso de análisis de la reestructuración productiva entre las partes”. Ello implicó discutir entre los gremios petroleros, las empresas y el gobierno el régimen de la jornada laboral de 8 horas para el personal de las torres de perforación, la cuestión del personal directo e indirecto, la integración de equipos por tareas y el esquema de pago de las horas extras efectivamente trabajadas. Las empresas insistieron en la necesidad de recuperar competitividad a nivel internacional, y en ese espíritu remarcaron que el costo de perforación horizontal en la cuenca Neuquina rondaba los USD 14 a USD 16 millones por pozo, mientras que en los Estados Unidos no superaba los USD 8 millones.<sup>22</sup> Ante la falta de acuerdo, y en un escenario nacional de elevada tensión por el aumento de las tarifas del gas y el impacto inflacionario, el conflicto se extendió hasta comienzos de 2017 con amenazas de despidos.

En enero de 2017, en un contexto de creciente desempleo, el resultado de las discusiones dio vida a una “modificación” de los convenios colectivos de Petroleros Privados y de Petroleros Jerárquicos que se denominó “Adenda para la Productividad en Hidrocarburos de Reservorios No Convencionales”. Los cambios introducidos significaron un profundo replanteo de las condiciones laborales. Fueron 15 los puntos centrales que dan cuenta de un modelo de relaciones y condiciones laborales para los trabajadores de Vaca Muerta ajustado al de las cuencas de los Estados Unidos. En dicho modelo se incluyeron los contratos a término, se redimensionaron las plantillas de personal por operaciones en los yacimientos y se segmentó a los trabajadores según funciones centrales y periféricas; se cambiaron los diagramas de trabajo, que quedaron establecidos en 14 días de 12 horas de jornada en campo por 7 días de descanso fuera de los yacimientos; se eliminaron las horas taxi y las horas extras; y se instalaron las operaciones nocturnas y con viento. En la negociación, el sector gremial consiguió que se incorporaran: la

---

<sup>22</sup> En esas circunstancias, el titular del gremio de Petroleros Privados, Guillermo Pereira, sostuvo: “Puestos a discutir productividad, jornada y costos, hay que discutir todo, y en ello hay que incluir el régimen laboral en reservorios no convencionales” (declaraciones a medios periodísticos regionales el 25/06/2016).

capacitación en tecnologías de explotación no convencional, la eximición del 10% del impuesto a las ganancias en el salario bruto y un ordenamiento general del sector.

La puesta en marcha del nuevo régimen laboral, en un escenario de bajos precios internacionales de las *commodities* y de política económica neoliberal, inauguró oficialmente la era de la flexibilidad laboral en las cuencas hidrocarburíferas, con el compromiso negociado de los sindicatos. La adenda fue tomada como ejemplo para imponer el ajuste estructural y la elevación de productividad en otras ramas de la industria. Con acuerdo nacional, los agentes trasnacionales impusieron sus criterios de avanzar en la competitividad en los reservorios no convencionales por la vía del ajuste de estructuras, del costo laboral y del recorte del poder a los sindicatos.

A inicios de 2018, el precio del petróleo crudo alcanzó los USD 66 el barril en los mercados internacionales. YPF lo evaluó como remunerativo acorde a sus costos de producción en baja, y el gas nuevo apareció como el gran atractivo a partir de los precios dispuestos por la Resolución 46/2017 del Ministerio de Energía para el período 2018 a 2021, que partía de USD el millón de BTU. De este modo, con el nuevo modelo laboral y el nuevo esquema de precios, 2018 se planteó como un año de vuelta a arrancar.<sup>23</sup>

En 2019 se cuentan en la cuenca Neuquina 34 concesiones a cargo de YPF y otras operadoras nacionales y extranjeras. Se estiman inversiones que en el año han de alcanzar valores aproximados a los USD 5.340 millones, de los cuales USD 2.000 millones corresponden a YPF y a yacimientos, plantas de procesamiento de crudo y de arena, espacios logísticos y ductos. A seis años del inicio de los primeros pilotos y desarrollos no convencionales, en el marco del régimen laboral establecido a partir de la adenda a los convenios colectivos, la curva de aprendizaje da cuenta de notables mejoras en materia de costos y productividad. La aplicación por las compañías de nuevas técnicas que intensifican el trabajo y el uso de los agentes de sostén como la arena en las perforaciones (*high density completion*), la geonavegación y las técnicas que alargan las

---

<sup>23</sup> Según el gerente del *upstream* YPF, J. P. Bizzotto: “Con nuevos pozos horizontales, y el aprendizaje acumulado, las compañías lograron bajar los costos operativos y generar creciente información; y con extendidas ramas laterales alcanzan rendimientos como ‘super pozos’ y bajan costos 4000 m las ramas laterales y 80 etapas de fractura” (entrevista del 26/09/2018).

ramas laterales y aumentan el número de fracturas<sup>24</sup> y la planificación logística les permiten reducir tiempos y costos de las operaciones en los desarrollos masivos acorde a los estándares internacionales.<sup>25</sup> Los resultados obtenidos en el *upstream* son calificados por los responsables en los yacimientos como récords de eficiencia y productividad,<sup>26</sup> que compiten con los obtenidos en las cuencas norteamericanas, por caso en la cuenca Permian (EE. UU.) (Riavitz y Hitters, 2018, p. 45). La contracara es que la expansión y aceleración de la actividad, la intensificación del trabajo y la aplicación del diagrama de 14 días laborables y 7 de descanso en los yacimientos han multiplicado los accidentes que cuestan vidas humanas y el daño ambiental.<sup>27</sup>

Tanto el crecimiento de las concesiones y de la producción por los desarrollos masivos como la exportación de gas y petróleo crean oportunidades de nuevos negocios, más empleos e ingresos, y una mayor recaudación de impuestos y regalías. Pero dentro del nuevo esquema de regulaciones laborales impuesto por la reestructuración sectorial, crecen los desajustes, las demandas sociales y laborales y el número de muertos.<sup>28</sup> Muchas novedades se irán planteando en las relaciones entre compañías y trabajadores y entre ellos, los sindicatos y el Gobierno, en el marco de la volatilidad de la macroeconomía y la restricción externa. Ello demanda continuar la investigación, construir información y realizar esfuerzos analíticos buscando, primero, las

<sup>24</sup> Fuente: YPF/Upstream.

<sup>25</sup> De las 34 concesiones en la cuenca, 7 han pasado a escala factoría: Loma Campana (YPF/Chevron; *shale oil*) es la explotación de mayor envergadura y supone una inversión de USD 30.000 millones; el Orejano (YPF/Dow; *shale gas*), Fortín de Piedra (Tecpetrol; *shale gas*), Aguada Pichana (Total, YPF, Wintershall y Panamerican Energy; *tight y shale gas*); La Amarga Chica (YPF/Petronas; *shaleoil*); Lindero Atravesado (Panamerican Energy e YPF; *tight gas*); Sierras Blancas (Shell; *shale oil*). A enero de 2019, la extracción de gas alcanzó en Neuquén los 69 millones de m<sup>3</sup>/día, que lo ubica como primer productor nacional, y la de petróleo a 133.335 barriles/día, que lo posiciona como segundo productor nacional (Fuente: Ministerio de Energía y Recursos Naturales de la provincia de Neuquén).

<sup>26</sup> Declaraciones de directivos del Upstream de YPF en la cuenca Neuquina a *La Mañana de Neuquén* el 25/05/2019.

<sup>27</sup> Siete trabajadores fallecieron en la cuenca Neuquina en 2018 y tres en 2019 producto de accidentes en los yacimientos. Los sindicatos denuncian entre las causas: la elevada intensidad del trabajo en largas jornadas y durante 14 días corridos; la falta de descanso por el pernocte en campamentos; la falta de capacitación y entrenamiento de los nuevos trabajadores que se integran a los desarrollos masivos, y el déficit en materia de seguridad en las locaciones (conceptos vertidos en declaraciones del secretario general del Sindicato de Petroleros Privados de la cuenca Neuquina en la reunión mensual de la Mesa Sectorial Público Privada de Vaca Muerta el 20/05/2019).

<sup>28</sup> Según Polvani, desde el acuerdo de productividad de 2017, “lo único que se cumplió fue la precarización laboral. [...] Desde entonces se cuentan 8 trabajadores muertos en la cuenca neuquina. La mayor explotación tuvo consecuencias trágicas”. Polvani, J. (2019). “Inversiones en Vaca Muerta, la lluvia que no llegó”. *Vaca Muerta*, 25 de mayo. Disponible en: <http://www.vacamuerta.com.ar/inversiones-en-vaca-muerta-la-lluvia-que-no-llego/>.

alternativas entre la letra escrita de las normas y los contratos, y luego, el devenir del trabajo en la cuenca en el marco de la puja de poder entre las compañías y el Estado, por un lado, y entre las bases y las cúpulas sindicales, por el otro.

## **Reflexiones finales**

La indagación acerca de las transformaciones que se operan en la organización del trabajo en la cuenca Neuquina y en particular en los reservorios no convencionales en Vaca Muerta evidencia el papel central que juega la flexibilización del trabajo, entendida como “la capacidad de la gerencia de ajustar el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción y el mercado” (De la Garza Toledo, 2018, p. 7).

La adenda a los convenios colectivos de Petroleros ha modificado las condiciones de contratación y de ejecución del trabajo en los yacimientos: pone el foco en el empleo directo y formal; oficializa la segmentación de tareas centrales y periféricas; ajusta el personal en los equipos por tareas; introduce cambios en las funciones; elimina el pago por horas perdidas; y, finalmente, impone el trabajo nocturno y la contratación temporal y discontinua como posibilidad general, legitimando las brechas salariales. Así, combina la flexibilidad numérica según las necesidades de la producción y el mercado con la flexibilidad interna relacionada con la multifuncionalidad y la rotación, asociada además a la externalización de tareas.

En la cuenca Neuquina, la subcontratación laboral como mecanismo asociado a la flexibilidad productiva no es nueva, sino que responde a las condiciones impuestas por la acumulación a nivel mundial en las últimas décadas del siglo XX, profundizadas a partir de la crisis mundial de 2008. Algunos de los factores que definen su implantación como estrategia inherente al momento que enfrenta el capital son los siguientes:

1. En el marco de una fuerte rivalidad empresarial y de un proceso de reconfiguración de la organización del trabajo a nivel global, se despliegan prácticas empresariales tendientes a disminuir costos y elevar la productividad. Tal como plantea Boyer (2016, p. 24), ello se traduce en el cuestionamiento de la configuración institucional que acompañó el crecimiento económico mundial en décadas pasadas, y en particular la estabilidad laboral. Dicho modelo institucional

impulsó el crecimiento en la cuenca Neuquina al asociar estabilidad laboral, seguridad social y altos salarios en el rubro energético con la captación de regalías por el Estado que alimentaron los presupuestos y el gasto público. Hoy ello es cuestionado por el capital, que presiona por nuevas formas contractuales y de organización del trabajo.

2. La introducción de nuevas tecnologías incrementa el peso de lo inmaterial en la producción y potencia tanto la especialización y desintegración de los procesos productivos como la circulación de información y toma de decisiones en red (Acemoglu y Restrepo, 2016, p. 16).

3. La producción flexible se impone como modelo para responder a las nuevas exigencias del mercado; a la flexibilización de la contratación de personal se suman formas diversas de flexibilidad interna y el trabajo *just in time*.

4. La internacionalización de la producción profundiza la concentración del capital, las fusiones y absorciones de firmas en la búsqueda de costos más bajos. Existe una asociación entre la globalización y los esquemas de externalización-descentralización de los procesos productivos, que dan lugar en las cuencas de hidrocarburos a una extensa cadena de contratistas y subcontratistas acoplados jerárquicamente a las compañías de servicios especiales.

5. El capital financiero y la especulación condicionan el devenir de las áreas productivas. En la perspectiva de diversos autores (entre ellos Boyer, 2016; Allami y Cibils, 2017), en el marco de la financiarización de las economías centrales y periféricas la Bolsa ha pasado a cumplir un papel regulador de la actividad productiva. Existe una vinculación perversa entre los despidos masivos en las grandes compañías industriales, petroleras y de servicios y el incremento del valor de las acciones. En tal sentido, la lógica financiera penetra cada vez más en el accionar de las empresas productivas (Abeles et al., 2018).

6. La economía digital, la automatización y las plataformas intensifican la destrucción de empleos rutinarios de baja calificación mientras se expanden los empleos “atípicos”, a partir de contrataciones eventuales y de tiempo parcial (Weller, 2017; Bensusán et al., 2017; Krull, 2016; Degryse, 2016). Del trabajo estable se pasa a la flexibilidad funcional y geográfica en las cuencas petroleras. Se instala asimismo el desempleo tecnológico en cuanto la automatización reemplaza operaciones de trabajo intensivas y rutinarias, y las telecomunicaciones facilitan la ejecución de

tareas de modo remoto y en red. En ese contexto se profundiza la heterogeneidad en la estructura del empleo en la cuenca Neuquina, al tiempo que se segmenta la estructura distributiva de ingresos y se fractura el colectivo laboral y la protección social universal.

7. Los programas de capacitación evidencian un desajuste temporal respecto a la aceleración de la puesta en marcha de nuevas áreas y la implementación de nuevos sistemas técnicos. Además, no revisten la envergadura, ni el alcance necesario, ni la intensidad que demandan las transformaciones técnicas y organizativas en curso.<sup>29</sup>

8. A ello se agrega el déficit del control estatal.<sup>30</sup> La racionalidad económica asociada a las políticas neoliberales marca la pauta de la transformación del rol del Estado y la reestructuración productiva a nivel mundial y local, que se traduce en desregulación, flexibilización y reducción de los costos laborales asociadas a las burbujas financieras. Desde la perspectiva de esa política y esas estrategias empresarias, el trabajo es un recurso cuyo costo debe reducirse, de modo de permitir a las corporaciones alcanzar la competitividad sectorial. Y tal como señalan Bensusán et al. (2017), la falta de capacitación continua puede debilitar la productividad y el crecimiento económico, y profundizar la desigualdad social. En esa línea, desde 2016 las políticas que buscan poner freno a los reclamos de los trabajadores y de las organizaciones sindicales juegan un papel impulsor en el uso de las más diferentes formas de tercerización y precarización laboral. A ello se suman circunstancias macro que se asocian al crecimiento del desempleo y el debilitamiento sindical (Neffa, 2018, p. 42).

Como síntesis puede señalarse que, producto de la reestructuración planteada, el sector petrolero perdió 7.000 empleos en la Patagonia a partir de 2016 y alrededor de otros 2.000 en la cuenca Neuquina. Aunque parcialmente se recuperaron en número en 2018, los perfiles y las competencias de los trabajadores buscados van cambiando, y las contrataciones se hacen bajo las nuevas regulaciones centradas en la flexibilidad y la productividad. Los nuevos modos de operación en los yacimientos implican menos perforaciones más productivas, ramas laterales de

---

<sup>29</sup> Fuente: Sindicatos de Petroleros Privados y de Petroleros Jerárquicos; profesionales y docentes de las carreras universitarias de Seguridad e Higiene del Trabajo, y de las de Ingeniería de la UNCo.

<sup>30</sup> Fuente: Sindicatos del Petróleo en la cuenca Neuquina, consultores y profesionales del rubro.

mayor longitud, mayor número de etapas de fractura y actividad continua, incluso nocturna.<sup>31</sup> La actividad en reservorios no convencionales creció en niveles notables, hizo rejuvenecer y extranjerizó al conjunto del complejo productivo, lo que dio lugar al despliegue de equipamiento de última generación y la conformación de redes y grupos de trabajo en geología e ingeniería de alta calificación, a los que se adicionaron unidades externas de servicios de distintos rubros y envergadura (Landriscini, 2017, p. 223). Junto a ello se pusieron en marcha planes de construcción de infraestructura y se avanza en la extensión de oleoductos y gasoductos. En ese marco, la relación salarial tradicional viró progresivamente hacia relaciones con creciente precarización y hacia la tercerización en servicios de distinta calificación, intensificando la tendencia iniciada en los años 90 (Basualdo y Morales, 2014; De la Garza Toledo, 2012; Weller, 2017). Se expandió el empleo eventual y a tiempo parcial, y la segmentación de ingresos, que fragmenta al colectivo social. Ello convive con la primarización de la economía, la cual debilita las dinámicas de crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo (Albrieu et al., 2012).

El impulso que puso en marcha el *shale* comenzó a configurar una nueva economía a partir de la participación del capital multinacional financiero y productivo, el acoplamiento de pequeñas empresas y el desarrollo de variadas iniciativas productivas y de servicios en modos diversos de contratación flexible en la región. La dinámica financiera y económica mundial y la de los mercados de los hidrocarburos, junto a las políticas neoliberales y las estrategias de las compañías, imponen ajustes argumentando la necesidad de elevar la productividad y reducir estructuras y costos laborales para garantizar su competitividad. En tal sentido, la implementación de la adenda a los convenios colectivos de trabajo, más allá de cómo avance en el futuro próximo, no le pondrá final a las discusiones entre las partes respecto a la organización de la actividad petrolera y gasífera, los modelos de gestión laboral y la seguridad, pero habrá impuesto el ajuste de las plantillas laborales y formalizado la flexibilidad, con el consecuente disciplinamiento de los trabajadores del sector. La cuestión laboral seguirá estando entonces en el centro de la agenda condicionada por las finanzas, y basculará entre nuevos empleos, despidos,

---

<sup>31</sup> *La Mañana de Neuquén*, 15/09/2018.

suspensiones, segmentación, precarización, capacitación, aprendizaje, involucramiento y polivalencia, e intensificación del trabajo, situaciones que habrán de plantear tensiones en las bases gremiales y conflictos en las cúpulas.

La envergadura estratégica del sector, la potencialidad de los recursos no convencionales, el volumen de inversiones, los nexos con la industria y el transporte, el desarrollo tecnológico y las pequeñas y medianas empresas de servicios demandan que no sea el mercado de modo desregulado el que coordine y guíe la actividad hidrocarburífera, caracterizada por elevados costos hundidos y la demanda de nuevas capacidades tecnológicas y de gestión. Resulta necesaria una nueva gobernanza: que el Estado, las operadoras, las compañías de servicios, las subcontratistas y los gremios encaminen procesos concertados que marquen rumbos de desarrollo sustentable en la región y el país, para superar la primarización de la economía y las tendencias extractivistas. Nuevas etapas de investigación deben profundizar los estudios acerca del cambio técnico en el *upstream* y el impacto en la organización del trabajo, en las relaciones interempresarias y en la distribución de la renta, en cuanto condicionan las posibilidades del desarrollo regional.

## Bibliografía

- Abeles, M., Pérez Caldentey, E. y Valdecantos, S. (eds.) (2018). *Estudios sobre financiarización en América Latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- Acemoglu, D. y Restrepo, P. (2016). "The race between machine and man. Implications of technology for growth. Factor share and employment". NBER. *Working paper*. Serie 2252. Cambridge: Massachusetts.
- Aggio, C., Lengyel, M., Milesi, D. y Pandolfo, L. (2017). *Desafíos y oportunidades de innovación en la producción de petróleo y gas no convencional en la Argentina*. Documento técnico, 10. Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, MINCYT.
- Albrieu, R., López, A. y Rozenwurcel, G. (coords). (2012). *Los recursos naturales como palanca del desarrollo en América del Sur. ¿Ficción o realidad?* Montevideo: Red Mercosur de Investigaciones Económicas.

- Allami, C. y Cibils, A. (2017). Financiarización en la periferia latinoamericana. *Revista Estado y Políticas Públicas*, n.º 8, 81-101.
- Altomonte, H. y Sánchez, R. (2016). *Hacia una nueva gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe* (Libros de la Cepal, n.º 139). Santiago de Chile: Cepal.
- Basualdo, V. y Morales, D. (coords.) (2014). *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bensusán Areous, G., Eichhorst, W. y Rodríguez, J. M. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de calificaciones*. Santiago de Chile: Cepal.
- Boyer, R. (2016). *La economía política de los capitalismos. Teoría de la regulación y de la crisis*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Moreno.
- Celis Ospina, J. C. (coord.) (2012). *Subcontratación laboral en América Latina. Miradas multidimensionales*. Medellín: Clasco/Escuela Nacional Sindical.
- Cepal (2015). *Impacto socioeconómico de YPF desde su renacionalización. Desempeño productivo e implicancias sobre los mercados laborales y el entramado de proveedores*. Serie Documentos de Proyectos, n.º 677, vol. 1. Santiago de Chile. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39398/S1501216\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39398/S1501216_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Buenos Aires: Lenguaje Claro.
- Degryse, Ch. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact in labour markets*. Bruselas: European Trade Union Institute.
- De la Garza Toledo, E. (2018). El futuro del trabajo en América Latina. *Revista de Trabajo*, año 10, n.º 15, 5-10.
- De la Garza Toledo, E. (2012). La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. En Celis Ospina, J. C. (coord.). *Subcontratación laboral en América Latina. Miradas multidimensionales* (pp.17-40). Medellín: Clasco.
- Disbroiavacca, N. (2013). *Shale Oil y Shale Gas en Argentina. Estado de situación y prospectiva*. San Carlos de Bariloche: Fundación Bariloche.
- Giampaoli, H. y Galiano, A. (2017). Vaca Muerta: Balance de siete años de desarrollo. *Revista Petrotecnia*, n.º 4/17, 90-101.
- Krull, S. (2016). *El cambio tecnológico y el nuevo contexto global del empleo. Tendencias generales y en América Latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- Landriscini, S. G. (2017). Reestructuración, productividad y flexibilidad laboral en los reservorios no convencionales de hidrocarburos. El caso de la cuenca Neuquina. *Revista SaberEs*, vol. 9, n.º 2, 197-226.

- Landriscini, S. G. y Robles, L. (2018). Gestión del conocimiento y desafíos en pequeñas y medianas empresas proveedoras de la cadena de hidrocarburos en la cuenca Neuquina. *Redes (Santa Cruz do Sul. Online)*, vol. 23, n.º 2, 81-111.
- Landriscini, S. G. y Carignano, A. (2016). Subcontratación y tercerización en tiempos de volatilidad de los precios internacionales del petróleo en la cuenca Neuquina. Trabajo presentado en el VIII Congreso de la Asociación de Estudios del Trabajo “La recuperación de la centralidad del trabajo en América Latina. Actores, perspectivas y desafíos” organizado por la Asociación de Estudios del Trabajo (ASET), Buenos Aires.
- Neffa, J. C. (2018). Pasado, presente y futuro de la relación salarial en la Argentina. *Revista Trabajo*, año 10, n.º 15, 37-100.
- Palermo, H. y Soul, J. (2015). Dos caras de la misma moneda: cooperación y competencia. *Trabajo y Sociedad*, n.º 25, 247-263.
- Riavitz, R. y Hitters, W. (2018). La productividad de pozos en Vaca Muerta cerca de alcanzar la de Permian. *Petrotecnia*, n.º 6, 42-47.
- Rodríguez Mancini, J. (2011). Descentralización por contratación y subcontratación. *Revista de Trabajo*, 7(9), 101-112.
- Saavedra N. y Jiménez, F. (2014). Necesidades de innovación y tecnología para la industria de petróleo y gas en Colombia. *Ingeniería (en línea)*, n.º 40, 50-56.
- Sabbatella, I. y Burgos, M. (2017). La política energética de Cambiemos. En Burgos, M. (comp.). *El nuevo modelo económico y sus consecuencias* (pp. 125-144). Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Schorr, M. y Wainer, A. (eds.) (2018). *La financiarización del capital. Estrategias de acumulación de empresas multinacionales en Argentina, Brasil, Francia y Estados Unidos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Futuro Anterior.
- Vega Ruiz, M. L. (2016). Los nuevos paradigmas en la relación de trabajo: el dilema humanización, flexibilidad y producción. El futuro del trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <http://www.iuslabor.org/wp-content/uploads/downloads/2016/03/VegaRuizMariaLuz.pdf> .
- Weller, J. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y su impacto en los mercados laborales*. Serie Macroeconomía del Desarrollo, n.º 190. Santiago de Chile: Cepal.