

XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, 2009.

# La privatización de Hidronor.

Roselli, Olga.

Cita:

Roselli, Olga (2009). *La privatización de Hidronor. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-008/1235>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## La privatización de Hidronor

Roselli Olga

### INTRODUCCIÓN

En el proceso económico iniciado en Argentina en la década del 70, en mayor o menor medida tiene lugar una reforma del Estado sobre la base de reducir las empresas públicas, reorientar las políticas sociales, descentralizar y desburocratizar al aparato estatal, racionalizar la gestión pública (buscando) en fin, incrementar la eficiencia económica de la acción estatal.<sup>1</sup> Estas iniciativas, sin embargo, No contaron con el apoyo de las fuerzas armadas, ya que algunas de estas empresas eran consideradas “feudos cerrados”, además la mayor parte de los que integraban el gobierno de ese período temían el aumento del descontento social y las consecuencias de mayor desocupación, que ya estaba en alza por la apertura económica.<sup>2</sup>

En los dos últimos años de la gestión de Alfonsín enmarcados en una crisis económica muy severa, comienzan a presentarse planteos que recuperan argumentaciones privatizadoras. En 1989 con la asunción de Menem como jefe de Estado se implementa un proyecto neoconservador, articulado en torno a una consigna primaria que exige transferir masivamente el patrimonio público a los bolsillos privados”<sup>3</sup>.

Es entonces cuando comienza a ejecutarse el mayor proceso privatizador de todos los que se han proyectado en el país, “constituyéndose en la imagen invertida en un espejo de las nacionalizaciones de los años ’40.

Los episodios de hiperinflación de 1989/1990 aceleraron el proceso de reformas del Estado afincó en vastos sectores un sentido de urgencia de las reformas estructurales y otorgó a la propuesta de privatizaciones masivas una popularidad sorprendente; de un modo u otro, los cambios debían ser realizados; bien o mal, había que privatizar.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> LECHER, Norbert: “La política ya no es lo que fue” En Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1996, Pág. 10

<sup>2</sup> HALPERIN DONGHI, Tulio: “Historia contemporánea de América Latina”, Alianza Editorial, Buenos Aires 1997, Pág. 671.

<sup>3</sup> BORÓN, Atilio: Ob. Cit. Pág. 76

<sup>4</sup> GERNUCHOFF Pablo y CANOVAS G: Ob. cit. , Pág. 484

Es entonces cuando con “la utilización de la crisis como instrumento de disciplina de la clase obrera y de las organizaciones sindicales y políticas de los trabajadores”<sup>5</sup> se puede implementar el objetivo que hace tanto tiempo se buscaba y por lo que el país estaba sufriendo fuertes presiones de los organismos económicos internacionales.

Perry Anderson afirma que en la implementación de las ideas neoliberales, Latinoamérica se transformó en el gran escenario experimental de esta teoría económica, y que fueron una reacción teórico –política contra el estado intervencionista y de bienestar con el objetivo de combatir el keynesianismo y el solidarismo y preparar las bases de otro tipo de capitalismo, duro y desregulado.<sup>6</sup>

No fue difícil insertar en la sociedad argentina la imagen de las grandes empresas estatales asociada a burocracia e inoperancia y hacerlas responsables de gran parte del endeudamiento público, se instala en la opinión pública una dicotomía que parte de premisas falsas: propiedad pública ineficiente versus propiedad privada eficiente<sup>7</sup>.

Este convencimiento no solo afectó a los sectores a los que iba dirigido, sino que la mayoría del personal que conformaba el plantel de las empresas a privatizar fue permeado por estas ideas, porque además dentro de las mismas se llevaron a cabo acciones destinadas a evitar resistencias que pusiesen en peligro el proceso de privatización.

Como ejemplo de esto podemos ver la designación de interventores puestos por el Poder Ejecutivo en las Empresas Públicas que generaron desorden e incertidumbre entre el personal, ya que en general carecían de idoneidad, los puestos de alto nivel técnico fueron ocupados por favoritismo político, acentuando la idea de la incapacidad del gobierno para manejarlas; más el recorte de gastos en las empresas hacen que se deteriore la calidad de los servicios que se prestaban, todo influye para que su personal viera como inevitable e incluso deseable el dejar de pertenecer a la órbita estatal.

El objetivo de esta ponencia es estudiar algunos aspectos del proceso de privatización de Hidronor a partir de indagar sobre el imaginario hegemónico argentino en es período destacando el de los trabajadores – organización sindical en relación a temas como la eficiencia y eficacia en una empresa pública

Por la inmediatez en el tiempo del proceso analizado se entrevistará algunos de sus protagonistas, para lo cual se realizaran entrevistas a ex - empleados de la empresa

---

<sup>5</sup> ALTVATER, Elmar: “Crisis económica y planes de austeridad”, En Transición, Nº 1 Barcelona. 1979

<sup>6</sup> ANDERSON Perry: “Origen y porvenir del neo liberalismo” . En R.E. Buenos Aires, Iade 1995. Pág. 85.

<sup>7</sup> THWAITES REY, Mabel; LOPEZ Andrea ;CASTILLO José:”La regulación de los servicios públicos Privatizados”, En R.E. Buenos Aires, Iade, 1995. Pág 64.

Hidronor, que conformaron sus diferentes niveles de operación y a quienes integraron las organizaciones gremiales que los representaban ;en las cuales se emplearan los lineamientos de la historia oral<sup>8</sup> y del método autobiográfico.

## **LA CREACIÓN DE LA EMPRESA**

Dentro del amplio espectro que constituían las empresas públicas en la década del `80 existían medianas empresas concretadas durante el onganato, período caracterizado por su nacionalismo y fuerte impulso a políticas eficientistas que se veían a sí mismas como la concreción de estos ideales. Sus empleados no las sentían incluidas en lo imaginario popular relacionado con el mal funcionamiento de las empresas públicas.

Una de ellas era Hidronor, creada cuando a la necesidad de generar energía se sumó al crecimiento de ciudades a la vera de los grandes ríos de la norpatagonia, que al tener origen cordillerano tenían caudales irregulares con periódicas crecidas que eran precisos controlar. Los antecedentes de esta empresa se encuentran en los años 1938/40, cuando se hace el reconocimiento de los dos lugares mas apropiados que ofrecen los ríos Limay y Neuquén para embalses y se instalan estaciones de aforo”.<sup>9</sup>

Agua y Energía Eléctrica, Empresa del Estado,<sup>10</sup> creada en 1947 contrata a otras empresas para que elaboren un proyecto que sirva de base para realizar el trabajo y el programa de inversiones que de él resultaba. La posibilidad de construcción de un gran complejo hidroeléctrico sobre los ríos Limay y Neuquén generó la necesidad de conseguir capitales externos para lo que era imprescindible que se tuviese que formar una nueva empresa con garantía de rentabilidad.<sup>11</sup>

Cuando se habla del origen de la empresa siempre se destaca que fue la ley 16.882 de mayo de 1966, promulgada durante el gobierno del Dr. Illia la que estableció la ejecución de las obras del Complejo El Chocón- Cerros Colorados y de las líneas de transmisión con sus

---

<sup>8</sup> JOUTARD ,Philippe, Esas voces que nos llegan del pasado, Fondo de Cultura Económica, SegundaEdición Buenos Aires, 1999.

<sup>9</sup> PÉREZ MORADO, Héctor: “A 30 años de la creación de Hidronor”, en Diario Río Negro 9/12/1997 Pág.13

<sup>10</sup>La empresa fue creada por decreto 3.967 del 14 de febrero de 1947, mediante la unión de la Dirección General de Centrales Eléctricas del Estado y la Dirección Nacional de Irrigación, teniendo como objetivo entre otras cosas el estudio, proyecto, construcción y administración de las obras para riego y defensa de los cursos de agua ; de las obras para el avenamiento y saneamiento de zonas inundables o insalubres , el estudio , proyecto ejecución y explotación de centrales eléctricas , medios de transmisión estaciones transformadoras y redes de distribución para la venta de energía eléctrica.

<sup>11</sup> Esto se garantizó a Hidronor por medio de la ley 17574.

instalaciones complementarias. Aunque durante el gobierno de Onganía<sup>12</sup> se deroga esta ley y reemplaza por otra, la que pasa a ser considerada fecha oficial de fundación es el 23 de octubre de 1967, cuando se firmó el decreto 7.925 en que se autorizó a la Dirección General de Energía y Combustibles y a Agua y Energía a fundar una sociedad anónima para cumplir con los fines previstos.

En la profusa folletería que ejecuta Hidronor desde su fundación podemos ver como van cambiando los objetivos de la empresa a través del tiempo, encontramos en uno de los primeros, donde se presenta a esta nueva empresa en 1968 que dice:

“El complejo El Chocón- Cerros Colorados se construye con el propósito de regular y mejorar la utilización de las aguas de los ríos Limay y Neuquén, ...una vez terminadas las obras se obtendrán los siguientes beneficios :

-Controlar las crecidas de los ríos Limay , Neuquén y Negro : Este objetivo se conseguirá al proteger el valle aguas debajo de la acción destructora de las grandes crecientes , por medio de la operación de los embalses de El Chocón y Cerros Colorados que atenuaran la onda de crecida.

-Aumento de la superficie de riego: En la actualidad la superficie cultivada de los valles de los ríos Limay, Neuquén y Negro llega a las 100.000 ha. Las obras del complejo El Chocón Cerros Colorados permitirán el aprovechamiento de las tierras bajas posibilitando el incremento de la superficie bajo riego superior a 1.000.000 ha.

-Producción de energía eléctrica: La energía eléctrica será producida en las centrales de El Chocón y Planicie Banderita que tendrán en conjunto una potencia de 1.650.000 kilovatios, y producirán anualmente 4.830 millones de kilovatios hora, la que será consumida con prioridad en el Comahue y el excedente transportado a la zona Buenos Aires-Litoral.

Pero ya en la memoria y Balance al 31 de diciembre de 1969 vemos el cambio de prioridades. En la introducción se explica lo intenso que fue de la labor desarrollada, el ritmo acelerado de las obras y lo cercano que está “el momento en que la empresa comenzará a producir energía, es decir, a cumplir uno de los fines primordiales de la creación del Complejo Chocón -Cerros Colorados”. Siendo su primer capítulo: “La contribución del complejo al programa de desarrollo eléctrico del país”.

---

<sup>12</sup> El artículo 16 de la ley 17.574, del gobierno de Onganía derogó la 16.882 y otorgó a Hidronor S.A., la concesión para construir y explotar las obras del Complejo El Chocón -Cerros Colorados a realizarse sobre los ríos Limay y Neuquén en las provincias de Neuquén y Río Negro” en Diario Río Negro 9/12/97, pag13.

En el mismo texto al relatar la historia de la empresa se comenta que... “Al avanzar en el conocimiento del potencial hidroeléctrico de la cuenca del río Negro y sus afluentes, se comenzó a destacar en la década del `50 la posibilidad de aprovechar el río Limay a la altura de El Chocón..., señalándose... “antes de tomar una decisión en el caso de El Chocón – Cerros Colorados , las autoridades gubernamentales realizaron , durante el segundo semestre de 1966, una exhaustiva evaluación económica de de distintos programas de equipamiento eléctrico para todo el país para el periodo 1970/80, que lógicamente se centraba en la demanda de la zona de mayor consumo, el Gran Buenos Aires”.<sup>13</sup>

El tema de control de crecidas de los ríos y riego aparece solamente en los textos de prensa de la empresa como un beneficio más, aunque durante mucho tiempo en Argentina estuviese presente la idea que un millón de hectáreas se iban a regar con el Chocón.

Era entendible en las grandes ciudades se valorara el potencial energético, ya que desde del gobierno desarrollista estaba muy instalada en la sociedad la idea que era imposible el desarrollo industrial, por lo tanto, el progreso, sin energía por lo que la posibilidad “domar un río para hacerlo luz”, como proclamaba la “zamba del Chocón”, permitía que la población mirara con un poco más de optimismo al futuro.

En septiembre de 1968 se comenzó a construir las primeras obras de infraestructura del Complejo Chocón - Cerros Colorados, dando comienzo en enero de 1969 lo fue catalogada como “la obra del siglo”, que también fue reconocida por las huelgas obreras que allí se produjeron, señaladas como “los Choconazos”, que al decir de uno de los técnicos italianos de la empresa que construía la represa, Impregillo Sollazo, “por la forma que respondió toda la sociedad, nos dimos cuenta que no estábamos en África”.<sup>14</sup>

A partir de la década del `70 la folletería oficial de la empresa se destaca por la calidad de su presentación, si bien recuerdan en letra pequeña las metas originales, se centran en mostrar las diferentes etapas de construcción u operación de nuevos diques y centrales, señalando con datos estadísticos la importancia de la generación de energía eléctrica y con eslóganes agregados al nombre de la empresa lo que era ya su principal objetivo, “Energía para mover el país”.... “del Comahue hacia el futuro”

---

<sup>13</sup> Memoria y Balance de Hidronor S.A. al 31 de diciembre de 1969, Artes Gráficas, B. Aires, 1970, Pág. 18

<sup>14</sup> Frase de A De G. ,que había trabajado para Impregilo en la obra de Kariba, recordadas por M. N. ex-empleado de Impregillo Sollazo e Hidronor

## **COMO FUNCIONABA LA EMPRESA**

Podríamos decir que desde su fundación la relación de la empresa con su personal seguía los lineamientos que el General Mosconi en 1922 había determinado para YPF, él sostenía que “la organización del personal de YPF la hicimos con criterio humano, social y práctico, en bien de los intereses generales y del progreso de la Nación”. Durante su gestión se concedieron a los trabajadores de la petrolera estatal y sus familias una serie de beneficios sociales, como la provisión de viviendas, precios subsidiados de alimentos, servicios de salud y educación, pago de subsidios por paternidad o fallecimiento, bonificaciones por antigüedad, etc.<sup>15</sup>

Estos ideales se reflejaban en villa El Chocón y después se repitió de alguna manera en los diferentes emplazamientos, como se decía: “la villa propiamente fue construida y mantenida por Hidronor... su moderno diseño –que recuerda las ciudades de la costa oeste estadounidense-, sus parques y pequeños bosques, además de las instalaciones de educación y ocio, hicieron de este pueblo un buen lugar donde vivir en medio del desierto más agreste.”<sup>16</sup>

Las casas si bien eran diferentes respondiendo a la jerarquía que el personal tenía en la empresa, todas eran muy comfortable, dentro de la villa se contaba entre otras muchas cosas con un amplio salón de usos múltiples, el club de la empresa con canchas de tenis, pileta de natación cuidadas por profesores de natación y de Educación Física para entrenamiento y control de los jóvenes deportistas, un hospital dotado de instalaciones de elevada complejidad para la época( y en caso de ser necesario la empresa disponía del traslado aéreo o de cualquier tipo de pacientes del hospital a cualquier lugar del país).

Además existía una escuela primaria con jardín de infantes y una escuela secundaria y una Iglesia Católica hecha con un diseño muy especial que reflejaba muchos de los símbolos cristianos.

Un departamento de Servicios Generales solucionaba cualquier problema en las viviendas, y la seguridad estaba en manos de Gendarmería Nacional y policía provincial, para el acceso a la villa se tenía que sortear una barrera desde donde se informaba y pedía autorización a las familias para la entrada de visitantes.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>MASES, Enrique y otros: “Estado Bismarkiano o Estado de Bienestar” en “Estado, Capital y Régimen Político” FAVARO, Orietta y otros: Comp., ED. El Espejo, Pág.157

<sup>16</sup> Diario Río Negro: “Los diez años de El Chocón”, 31 de agosto de 2003

<sup>17</sup> M, N., ex empleado de la empresa

El personal de Hidronor conformado por profesionales y técnicos, que se incorporaba generalmente a través de selecciones rigurosas, valoraba la capacidad de gestión de la misma. Según uno de los primeros ingenieros contratado en 1968 "Trabajar en Hidronor significaba ganar bien, poder hacer ingeniería con absoluta libertad y trabajar muchísimo. Pero lo hacíamos con gusto porque veíamos que estábamos haciendo algo. Estábamos unidos por un objetivo que era el trabajo. Te podías ocupar nada más que de eso porque el resto lo tenías de alguna manera solucionado".<sup>18</sup>

El Departamento de Recursos Humanos que tenía mucha importancia en el organigrama de la empresa era reconocido y apreciado por todo el personal.

En los períodos democráticos, muchas veces preocupaba en el interior de la empresa lo que consideraban injerencia del poder político y la incorporación nuevos agentes, sobre todo en las oficinas de Cipolletti, donde funcionaba la sede o en los sectores administrativos de los diferentes emplazamientos, porque se asociaba esto a una mayor burocratización e ineficacia.

La crisis que acompañó el último periodo del gobierno de Alfonsín se sintió también con mucha fuerza en la Empresa, el Ing. Sapag reflejaba lo que muchos sentían cuando sostenía que "cuando empezó el gobierno democrático, Hidronor tenía 1.064 empleados hoy tiene 1680 , ¡58%! una gravísima tendencia hacia la burocratización y superpoblación de agentes que no hacen nada y que no se sabe muy bien porque entraron (o si léase favores de comité). Los ingresos del personal especializado son deplorables".<sup>19</sup> Y hace en esta nota, una propuesta, que llevada al extremo ocasionaría unos años después a la desaparición de Hidronor como empresa "Para no dejar la nota en una simple crítica de tono opositor y convertirla en constructiva... la propuesta de restauración de Hidronor consiste en abrir su capital accionario , por una parte, a las provincias de Río Negro y Neuquén a fin de compatibilizar los intereses regionales y hacer justicia con los propietarios genuinos de los recursos naturales y por otra parte al capital privado, a fin de darle otra perspectiva económica y financiera".

## **EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE HIDRONOR**

---

<sup>18</sup> L, E A, ex empleado de la empresa

<sup>19</sup> En El Diario DEL NEUQUÉN, "El mal manejo empresarial que ha tenido Hidronor", 21 de junio de 1988, pág. 20



Los procesos que se dan en una sociedad son complejos, si está en crisis y con proyectos de transformación como la Argentina a fines del siglo XX, presentan una pluralidad de facetas que se van diferenciando a medida que la crisis se agudiza y van cobrando significados distintos a lo largo del tiempo permeando a las estructuras de la sociedad que van acompañando y son influidas por estos avatares.

El 9 de julio de 1989, accede al poder el partido Justicialista asumiendo como presidente Carlos Menem, desde el poder se trata de solucionar la crisis institucional del Estado por medio políticas neoliberales de ajuste y cambio estructural lo que produjo una fuerte desregulación de las relaciones económicas.

Atilio Borón sostiene que durante su gobierno “se liquidó sorpresivamente, en poco tiempo y sin mayores resistencias, las conquistas sociales y las herencias del régimen social de acumulación establecido por el peronismo a mediados de la década del cuarenta” y que “el estilo político que se impone se caracteriza por la fuerte desactivación del eventual protagonismo popular.”<sup>20</sup>

La desestructuración definitiva del viejo orden implicó, entre otras transformaciones, una profunda modificación de los marcos regulatorios vigentes y de las funciones económicas y sociales del Estado Nacional. A partir de estas medidas comenzó a configurarse una estructura productiva nacional más abierta, menos regulada y con menos participación estatal en la esfera productiva y distributiva.<sup>21</sup>

Se promulga la ley de Emergencia Económica y la ley de Reforma del Estado Nacional, las políticas de reestructuración propician en el caso específico de la generación de energía, la aprobación por el Congreso de la Nación de la ley de Marco Regulatorio Eléctrico 24.065, que cambia las reglas de juego para ese sector.

Esa ley crea un Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), donde juegan la oferta y la demanda de energía, excluyéndose a los pequeños y medianos usuarios (PYMES) y entre otros al sector de consumidores finales (domésticos comerciales), y se determina que la mayoría accionaria del Despacho Nacional de Cargas S.A. (DNDC), será de la Secretaría de Energía. Esto conlleva a pensar el kilovatio como un “bien”, sujeto a los vaivenes de la oferta y la demanda

La aplicación de este marco regulatorio implica un cambio en el esquema eléctrico del país lo que conduce a una atomización y desorden que además induce a un planteo de

---

<sup>20</sup> BORON, Atilio Ob. cit Pág. 67

<sup>21</sup> SALVIA, Agustín: Ob .cit Pág. 15

eficiencia mas que eficacia y de aquí en mas , las empresas deberán ser rápidas y competitivas sino corren el riesgo de desaparecer.<sup>22</sup>

En Hidronor a pocos días de asumir el nuevo gobierno, se designa como interventor a Eduardo J. Frigerio, comienza a circular entre el personal sin firma alguna, y de redacción descuidada, el Comunicado al personal 054/89 del 19/07/89 que anuncia que en “Reunión con el Ministro de Obras y Servicios Públicos de la Nación e interventores y sub interventores de Empresas Públicas” se determinaron 27 pautas, mostrando el punto de partida del gobierno para el ámbito de las empresas públicas, algunas de ellas eran:

1-Durante los próximos 90 días el Ministerio es una sola empresa, esto está enmarcado en el programa de estabilización del país.

9- Los sindicatos de cada área deben estar comprometidos con este programa, de no ser así se deberá informar, dar la luz roja, al señor ministro para que este informe al presidente;

11-Se define como rol del Interventor, preparar el plan para la nueva Empresa y el rol del Sub-Interventor, administrar la crisis durante los próximos seis meses.

12- Para este caso particular es decisión que los responsables son: los interventores que deberán comprender que el hilo se corta por lo más grueso

13-El proyecto de Ley de Reforma del Estado no es una ley de privatización es una ley de reforma para lo cual hay que asumir el contexto completo de esta y proceder a una evangelización de los estratos de la Empresa, esta ley posee 6 herramientas para el cambio: a) la privatización, b)la concesión, c) la provincialización, d) la municipalización, e)la fusión, f) la extinción.

18-Se deben tomar todos los recaudos necesarios para que exista una transparencia en los procedimientos, se asume que el estado de corrupción se encuentra en todos los estratos de la administración.

25-Todos los funcionarios estamos siendo controlados, estamos en la vidriera por lo tanto se deben fijar como objetivo primordial la lucha por una buena imagen.

Si bien desde el principio de esta nueva administración del Estado se habla de reformas y no de privatización de las empresas estatales, se monta un convincente operativo de prensa, tendiendo a instalarlas en la opinión pública como “monumentos de corrupción” y como las causales del mal funcionamiento de los servicios públicos, lo que en manos

---

<sup>22</sup> OZONAS, Lidia y otros “La reforma del Estado y su reproducción en la Prov. del Neuquén” en “Estado, Capital y Régimen Político”: FAVARO Orienta y otros Comp., ED. El Espejo,1993 pág.102-103

privadas serían eficientes en manos del Estados eran pesados lastres que impedían la modernización y la entrada al “primer mundo”.

Ozonas e Iuorno sostienen que en este juego de desinformación- información, en el que se construye el imaginario de esta “nueva sociedad”, la población se encuentra azorada ante nuevos relatos que vehiculizan la necesaria estructuración de estrategias exitosas hacia el mercado cautivo , para empalmar en forma acorde con la economía capitalista mundializada. El acompañamiento de este proceso con cambios en la estructura laboral, invitación a retiros voluntarios, cierre de fuentes de trabajo, pérdida de poder y representatividad de los dirigentes, dificultad en las comunicaciones por la elevación de los costos en servicios en general, parece que incide en la atomización de las fuerzas intermedias que podrían llegar a conformar un discurso alternativo.<sup>23</sup>

En Hidronor la mayoría del personal no era ajeno al imaginario social sobre las empresas públicas, pero no se sentían incluidos en las mismas, incluso acordaban con muchas de las premisas que hábilmente se estaban insertando, no se temía que la empresa pasase a manos privadas, ya que se la pensaba incluida en entes que eran la excepción respecto a la administración estatal.

Se sostenía que “es una maquina de generar dinero... tiene un mercado cautivo... todo es manejado con muy poco personal”, es “tan eficiente, al nivel de las mejores del mundo, que todos los años agrega, en promedio, al sistema interconectado la energía suficiente para alimentar a 250.000 hogares”.<sup>24</sup>

Pero a pesar de todo esto las cosas comienzan a cambiar, el personal se entera que hay cesación de pagos para algunos proveedores, algo nunca visto en la empresa. Se suspenden tareas de mantenimiento, falta combustibles para los vehículos, aparecen denuncias por contratos de servicio hechos durante el gobierno radical, de anormalidades y supuestos actos de corrupción que involucran gerentes generales y personal de inferior jerarquía, se colocan buzones para que en forma anónima o no, se puedan recepcionar anormalidades o irregularidades.

Comienzan a correr rumores sobre personas antes muy respetadas por su capacidad técnica, algunos son dejados cesantes. Se instala la sospecha entre el personal, aumenta la sectorización de las distintas áreas: Explotación, Administración, Técnica Recursos Humanos, etc., se culpan por la falta de operatividad y de los gastos innecesarios de la

---

<sup>23</sup>OZONA, Lidia: ob.cit., pág. 96

<sup>24</sup> J.R. ex empleado de Hidronor e Hidroeléctrica Alicura

Empresa, se preguntan por ejemplo, ¿Cuanta gente que hay en Cipolletti vs Cuanta plata ganan los de Explotación?, en las centrales sienten que la corrupción esta en las sedes que todo los problemas que ahora tienen y que no se solucionan, se debe a que las oficinas tienen el mismo mal que las otras empresas estatales; en las oficinas se sienten impotentes para luchar con lo que consideraban injerencias del poder político.

La sensación general es que “Hidronor ya no es lo que fue”. Se licua el fondo compensador que garantiza una jubilación acorde a la ley 82% móvil. Se suspende para el personal del APShi la mutual de Agua y Energía Capital Federal, que facilitaba mucho al personal todo lo referente a salud y se lo pasa a la mutual de la FATLyF, mucho más burocrático y con menos servicios.

A los interventores de este período no se los ve como defensores de la empresa, por el contrario muchas veces hacen gala de su desconocimiento, ineptitud y desvalorización de la misma, como rumor se decía que uno de ellos sostuvo que “aquí el que no ha sido corrupto, seguro lo será en el futuro”.

El personal empieza a buscar alternativas de trabajo, la desmovilización social y gremial hace que ni se piense en luchas, solo queda el recuerdo de un pasado ideal. Las estrategias externas e internas implementadas generan desaliento e incertidumbre, el personal tiene la certeza que si quedan dentro de la órbita estatal se transformaran en una empresa ineficiente, para muchos la privatización empieza a pensarse como deseable.

El 13 de diciembre de 1991, por Resolución de la intervención de la empresa se creó el comité de privatización de Hidronor, presidido por el Subinterventor y cuyo cargo quedaron todas las actividades vinculadas al tema. Las tareas de dicho Comité se desarrollaron prácticamente durante el año 1992.

La opinión pública centrada en ese momento principalmente en el debate por la privatización de las grandes empresas de energía como eran YPF y Gas del Estado, no toma conciencia lo que significaba la pérdida para el Estado de esta empresa. A pesar que, por ejemplo en Clarín, el diario más leído en ese momento, se publica el 8 de junio en un suplemento un análisis crítico con el título: “Avanzan con la venta de El Chocón y otras dos centrales energéticas”, en el que se explicita que “Cuando todas las miradas se orientan a la venta de YPF, otra privatización clave avanza a paso firme en el sector energético. Se trata de Hidronor (proveedora de casi el 20% de la energía que consume el país), que ha puesto en venta las centrales hidroeléctricas de El Chocón- Cerros Colorados y Alicurá....A diferencia de otras enajenaciones de empresas públicas no aparecen en el

horizonte razones técnicas operativas y económicas que justifiquen la privatización de la empresa patagónica...

En el mismo artículo Jorge Lapeña, ex secretario de Energía del gobierno radical, no duda en afirmar que: “La privatización es una ruinoso operación para el Estado y un excelente negocio para los compradores que tendrán una excelente renta asegurada por décadas. Según los cálculos de Lapeña, los privados que se queden con Hidronor tendrán un ingreso anual bruto de 500 millones de dólares y solo deberán hacer frente a gastos operativos que no superan los 100 millones entre todas las centrales...”

Con el título de “División polémica”, también tratan algo que fue muy difícil de aceptar para el personal, la partición de la empresa. Se sostiene allí que Hidronor fue planificada y desarrollada como una empresa “integrada” para el aprovechamiento múltiple de las cuencas de los ríos Limay y Neuquén. Las represas fueron construidas para sacarle jugo a la generación de energía, pero también para acrecentar el riego y la provisión de agua y ejercer el control de crecidas y la regulación de caudales. Las centrales fueron preparadas técnicamente para tener un manejo unificado y centralizado. A pesar de que el estatuto de la empresa preveía la posibilidad de vender hasta el 49% de las acciones, las autoridades decidieron desmembrar Hidronor y venderla en cinco unidades de negocio. Sin razones técnicas que respaldaran la conveniencia de la división, Hidronor quedó partida en las siguientes sociedades anónimas: por un lado Alicurá, El Chocón –Arroyito, y Cerros Colorados en funcionamiento, y por el otro Piedra del Águila y Pichi Picún Leufú (en construcción).

En los informes del Ministerio de Economía se informa que “ a los fines de la reorganización y privatización de Hidronor SA se dictó el Decreto N° 287 del 22 de febrero de 1993. Por ese Decreto se constituyeron y se aprobaron los estatutos de las sociedades que tendrían a su cargo la actividad de generación y comercialización en bloque de energía eléctrica, antes a cargo de Hidronor S.A. Dichas unidades de negocios serían independientes y se les otorgaría en concesión la generación de energía eléctrica mediante el aprovechamiento del complejo hidroeléctrico ubicado en el área del contrato de concesión que se detalla a continuación:

SOCIEDAD	CONCESIÓN
Hidroeléctrica Alicurá S.A.	Alicurá sobre el Río Limay
Hidroeléctrica El Chocón S.A.	El Chocón - Arroyito sobre el Río Limay
Hidroeléctrica Cerros Colorados	Planicie Banderita sobre el Río Neuquén
Hidroeléctrica Piedra del Águila	Piedra del Águila sobre el Río Limay
Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú	Pichi Picún Leufú sobre el Río Limay

Al interior de la empresa, la división se explica diciendo que en defensa del libre mercado se aplicará el modelo existente en los EEUU, donde el monopolio está mal visto, por lo que se definen genéricamente tres tipos de Empresas relacionadas con la Energía Eléctrica: Generadoras, Transmisoras y Distribuidoras. También en nombre de este principio se elimina la “tarifa Comahue, quedando librado el precio de la energía eléctrica de la región a los vaivenes del mercado.

El proceso se ve como irreversible, solo resta ver quien se beneficiará. Las centrales pasan a ser “unidades de negocios “.

Cuando el 7 de julio de 1993<sup>25</sup>, se adjudica la primer central -Alicurá-a un grupo de capitales norteamericanos - Southern Electric International -, la noticia no ocupa un lugar central en los diarios nacionales ni regionales, en el diario La Mañana del Sur la noticia tiene un pequeño lugar en la tapa, siendo la nota más importante lo que cobrará Neuquén por la venta de YPF, destacándose en paginas interiores lo contenido y eufórico que estaba el Gobernador Sobisch, reivindicando su estrategia participativa en el proceso de privatización empresas estatales.<sup>26</sup>

Al personal que queda en las respectivas plantas se le informa que ya no habrá más despidos, que el personal que queda es imprescindible, no hay porque preocuparse. Comienza el nuevo proceso con las acciones (PPP) de los empleados, ofrecidos como “la posibilidad de experimentar una variante de propiedad accionaria de los trabajadores”, esto genera tranquilidad y expectativas.<sup>27</sup>

En algunas centrales, se expresa que el personal ha pasado de una simple empresa nacional a una gigantesca empresa internacional, otras organizan cursos, algunos empleados son llevados a Buenos Aires o al exterior. Se hacen fiestas con participación de los familiares de los empleados.

Mientras las nuevas empresas hacen regalos a sus empleados, se invita en virtud del nuevo estado de cosas en el país, a inscribirse en la nuevas y promisorias AFJP y muy sutilmente se sugiere al personal que ahorre, que piense que la globalización ha hecho que ningún puesto de trabajo puede tener seguridad laboral. En Alicurá se le informa al personal cual es el costo que representa cada uno de ellos para la empresa.

Luego con el paso de los meses con diversas variables se modifican las jefaturas y los organigramas por parte de los concesionarios de las distintas unidades de negocio, produciéndose nuevos despidos por “reestructuración”, al personal que queda en planta se

---

<sup>25</sup> El proceso de privatización de Hidronor fue instrumentado por las leyes 15.336, 23.696 y 24.065 y el decreto n° 287 de 1993. A esos fines se constituyeron cinco sociedades anónimas, cada una de ellas correspondiente a un emprendimiento, llamándose a concurso público internacional para la venta del 59% del paquete accionario. Hidroeléctrica El Chocon S.A, fue adquirido por Hidroinvest S.A., consorcio internacional liderado por la empresa nacional de electricidad de Chile y capitales estadounidenses. Hidroeléctrica Cerros Colorados S.A., quedó en manos de Patagonia Holding S.A., integrada por SACIF, Louis Dreyfus & Cía. Ltda. S.A. y Dominion Generating. Hidroeléctrica Piedra del Aguila S.A. fue concedida a Hidroneuquén S.A., integrada mayoritariamente por capitales chilenos, canadienses y norteamericanos. Las acciones de Hidroeléctrica Pichi Picun Leufu fueron adquiridas en su totalidad por la empresa Pérez Companc S.A. -PECOM- y posteriormente transferidas a Petróleo Brasileiro -PETROBRAS S.A. — datos extraídos trabajo de S.BANDIERI y G.BLANCO presentado en el 1º Congreso Latinoamericano de Historia Económica en 2007, en pag. 21

<sup>26</sup> La Mañana del Sur, 7 de julio de 1993, Pág. 5

le repite lo mismo: esto es una excepción, ustedes son irremplazables, la gente vuelve a creer, y, esto se vuelve a repetir, mientras que se observa un disciplinamiento cada vez mayor, inimaginable en la época que Hidronor era una empresa estatal

Cuando, pese a las promesas, hay despidos, viene gente del sindicato FATLYF para expresar que ellos nada pueden hacer, que este proceso es irreversible, que el sindicato no dará apoyo a ninguna medida de fuerza y que después de dos meses dejan de tener los despedidos la obra social de FATLYF, los ex agentes de Hidronor comienzan a sentir lo que significa estar fuera del sistema.

Terminado el proceso de adjudicación de las Unidades de Negocio, la relación con el personal dependerá al criterio de cada uno de los concesionario, siendo la cantidad de personal que queda menos de la mitad de los originales, con una actitud de aceptación del nuevo estado de cosas, muchos niegan que alguna vez en su vida ante un requerimiento de la empresa anterior pudieron haber dicho “eso no lo hago porque no me corresponde” ahora se ejecuta cualquier orden.

Con parte del personal despedido de Hidronor se constituyen empresas consultoras y de servicios para atender los requerimientos de AIC y ORSEP, quedando así armada una estructura empresarial en condiciones de reemplazar a Hidronor en la parte hídrica y de seguridad de presa.

### **Después de Hidronor ¿Qué?**

En octubre de 1993, el Diario Río Negro edita un suplemento que al que titula “Después de Hidronor ¿Qué? En el mismo y con el título de “la incertidumbre que siguió a Hidronor, los directivos de la asociación del Personal Superior de Hidronor-APSHi- admiten que las actitudes fueron distintas entre los diferentes grupos empresarios que se hicieron cargo de las centrales y lamentan que a pesar de que: “el 26 de marzo último, Hevia informó en un comunicado al personal que Hidronor S.A. no presentaba problemas en lo que a dotación de personal se refiere, ya que no existe sobredimensionamiento. No deben producirse mayores inquietudes respecto a estabilidad laboral”.Actualmente, se dieron a conocer sucesivas “fechas claves”, en las que nuevas reducciones de personal se irán produciendo, 31 de diciembre próximo, 31 de marzo de 1994 y el 31 de diciembre de 1994, en que ya

---

<sup>27</sup> CHUMBITA, Hugo: “Participación de los trabajadores de la propiedad privada” en “Única” Revista de la asociación de profesionales Universitarios de Agua y Energía Eléctrica, junio de 1992, pág.32



Hidronor quedaría completamente disuelta, salvo que queden tareas de transferencia administrativa.

Informando además que la situación laboral es ahora completamente diferente en cada una de las centrales : en aquellas donde ya no hay obras , como en el Chocón y Cerros Colorados , la reducción será mas drástica que en donde continúan como en Alicurá y Piedra del Águila ; en Transener hubo un retiro dirigido al 15% del personal , informó APSHi y el remanente de Hidronor perdurará hasta el 31 de diciembre de 1994.

En el mismo artículo reproducen entrevistas a personas que cuentan sus experiencias, los primeros efectos de la privatización.

“Mucha gente tomó al pie de la letra los comunicados del interventor Alberto Hevía diciendo que todo el personal transferido a las distintas unidades de negocio prácticamente tenía asegurado su empleo. Entonces uno trata de estirar el plazo para ver si en la ruleta en una de esas, a lo mejor, no me toca. Pero mucha gente se sintió muy golpeada porque estaba convencida de que la transferencia era sinónimo de estabilidad laboral. Nuestro trato fue de un manoseo total y absoluto. Y en nuestro caso fue doble por Hidronor y por los concesionarios, en este caso de Cerros Colorados”.<sup>28</sup>

Las sociedades donde Hidronor tenía influencia sufrieron las consecuencias del mismo, sobre este tema, Agustín Salvia, afirma que el proceso de reestructuración generó un achicamiento de las empresas privatizadas , un cierre de importantes empresas locales tradicionales y un crecimiento explosivo del desempleo y la subocupación a nivel general , así como una mayor y mas generalizada precarización de las condiciones laborales y de las condiciones de vida de las poblaciones afectadas .Esta situación generó modificaciones profundas en los balances y en el comportamiento de los hogares , entre los que cabe destacar de la fuerza del trabajo familiar y el incremento del empleo refugio , entre otros indicadores.<sup>29</sup>

Recién en 1995 el gobierno reconoció por primera vez que el plan económico destruyó empleos, que el índice de desocupación era inédito en el país , y que la destrucción de puestos de trabajo se debía entre otras cosas a las privatizaciones si bien se trata de justificar por “la lentitud en que se abordó la reforma laboral” insistiendo en la necesidad de “ mayor flexibilidad laboral para estimular a los empresarios” y según el ministro de trabajo, Armando Caro Figueroa el alto índice de desocupación de debe a que más gente

---

<sup>28</sup> Comentarios de Elena y Juan en Diario Río Negro del 10 de octubre de 1993, Pág.2

<sup>29</sup> SALVIA Agustín: Ob.Cit. Pág. 15-16

salió a buscar trabajo y el titular de la CGT de ese periodo, Gerardo Martínez dice que los inmigrantes “son los grandes responsables” de la desocupación.<sup>30</sup>

Podemos ver en el caso de la privatización de Hidronor que las estrategias que se emplearon fueron eficientes, porque en un tiempo relativamente breve, el personal de estas empresas aceptó, no solo la venta, reducción de personal y partición de la misma en diferentes unidades funcionales, sin generar resistencia. Incluso se aceptó que la central emblema, El Chocón, quedará en manos de empresas de origen chileno, país que no hace mucho tiempo – en 1978 - se veía como enemigo, (en ese momento se lo consideró a El Chocón uno de sus objetivos militares) y a los que no se consideraba técnicamente capaces de la operación de centrales de estas características y envergadura.

Las estrategias implementadas fueron tan exitosas que concluida la fase privatizadora no fue necesario reemplazar al personal, todas las unidades quedaron funcionando en sus diferentes niveles con los agentes de la antigua Empresa.

## **FUENTES Y REPOSITARIOS**

### **Se consultaron como fuentes primarias:**

- Comunicados al Personal de Hidronor S.A.
- Boletines de Hidronor S.A.
- Informes Estadísticos anuales de Hidronor S.A.
- Memorias y Balances Anuales de Hidronor S.A.
- Publicaciones de la Federación Argentina de Luz y Fuerza.
- Publicaciones de la Asociación de Profesionales Universitarios de Agua y Energía.
- Otros documentos pertenecientes al Centro de Documentación e Información de Hidronor S.A.
- Los diarios regionales “RIO NEGRO”, “LA MAÑANA DEL SUR”, “DIARIO DEL NEUQUÉN”
- Los diarios nacionales “CLARIN”, “LA NACIÓN”, “PAGINA 12”

---

<sup>30</sup> Diario, Página 12, martes 8 de julio de 1995, Pág. 2/3)

Fuentes orales: Se realizaron entrevistas a ex empleados de la Empresa Hidronor S.A. y a representantes del Sindicato de Luz y Fuerza, y APSHI del período analizado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALTVATER, Elmar: “Crisis económica y planes de austeridad”. En Transición, Barcelona, 1979
- ANDERSON, Perry : “Origen y porvenir del neoliberalismo” .En R.E., Iade, 1995.
- BACZKO, Bronislaw: “Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas”, Nueva Visión, Buenos Aires, 1991.
- BANDIERI, Susana y BLANCO, Graciela “Hidroenergía y desarrollo regional en la norpatagonia argentina” Trabajo presentado en el 1º Congreso Latinoamericano de Historia Económica – CLADHE- Montevideo, 5-7 de diciembre de 2007.
- BORÓN, Atilio: “Los Axiomas de Anillaco” La visión política en el pensamiento y en la acción de Carlos Saúl Menem. Policopiado de la cátedra de Seminario de Historia Argentina Bariloche. 1998.
- FAVARO Orienta y otros( Comp.) “Estado, Capital y Régimen Político”, ED. El Espejo, 1993.
- GERNUCHOFF, Pablo y CANOVAS, G: “Privatizaciones en un contexto de emergencia económica”. En D. E., Buenos Aires, Ides, 1995.
- HOLLOWAY, John: “La reforma del Estado, Capital Global y Estado Nacional” En Doxa, Buenos Aires, 1994.
- JOUTARD, Philippe: “Esas voces que nos llegan del pasado”, Fondo de Cultura Económica, Segunda Edición, Buenos Aires, 1999.
- LECHER, Norbert "La política ya no es lo que fue" En Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1996
- MINUJIN, Alberto y otros: “Cuesta Abajo” Ed. Losada/UNICEF, Buenos Aires1993.
- NUM, José: “Populismo Representación y Menenismo”. En Conicet – Clade, Instituto Universitario Patricios, Buenos Aires, 1994, (policopiado).
- REPETTO, Fabián, “La construcción de un nuevo orden”, (O el final de una época).En Revista Realidad Económica, Buenos Aires, Iade, 1993 (Policopiado)
- SALVIA, Agustín, PANAIÁ, Marta(comp) “La Patagonia Privatizada” ,Oficina de

publicaciones del CBC, UBA, Buenos Aires, 1997.

TARCUS, Horacio, “La crisis del estado populista, Argentina 1976-1990. En Realidad Económica, Buenos Aires, Iade, 1992.

THWAITES REY, Mabel; LOPEZ Andrea ;CASTILLO, José.”La regulación de los servicios públicos privatizados”. En R.E. Buenos Aires, Iade, 1995.