



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Universidad de la República
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología
Doctorado en Sociología

**Reconfiguración del mundo del trabajo a la luz de la ideología del
management: el sector de desarrollo de software en Uruguay**

Autor: Mag. María Julia Acosta Casco

Tutor: Dra. Mariela Quiñones Montoro

Montevideo, Uruguay

2020

Página de aprobación

Autora: María Julia Acosta Casco

Tutora: Dra. Mariela Quiñones

Tribunal

.....

(nombre y firma)

.....

(nombre y firma)

.....

(nombre y firma)

.....

(nombre y firma)

Dedicatoria

Dedico el significado personal de este trabajo, en particular el disfrute de haberlo realizado, a la memoria de César Aguiar.

Agradecimientos

A mis compañeras y compañeros de la Cátedra de Metodología Cualitativa I de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Cátedra de Sociología Económica de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, a mis compañeros del grupo de investigación en Sociología del Trabajo del Departamento de Sociología de la Universidad de la República, y a mis colegas de Equipos Consultores. A ellas y ellos, infinitas gracias por facilitarme las cosas y darme ánimo.

A Mariela Quiñones por guiarme, por el tiempo dedicado, por su involucramiento, por el conocimiento compartido y sus constantes muestras de generosidad. A Marcos Supervielle por sus enseñanzas, por compartir sus reflexiones y sus traducciones.

También quiero agradecer a Germán Araújo, quien me abrió las puertas del software y con quien tuve largas charlas sobre el tema que me ayudaron a entender. A Santiago Peyrou por las horas y kilómetros dedicados a la discusión de hallazgos y avances, y por ser amparo. A Gastón Díaz por sus procesamientos de datos, a Valentina Torre y Victoria Jorge por su ayuda en la revisión de antecedentes, a Carolina Recalde por la desgrabación de las entrevistas, y a Cecilia Blezio por la corrección de estilo. A Evangelina Sosa por su asistencia académica durante el transcurso del doctorado y a Betty Weisz por su ayuda incondicional como compañera de generación. A Braulio Ubilla y Roberto Back por su asistencia permanente y recomendaciones informáticas. A José Abó y Marcos Aguiar por el estímulo y apoyo.

A Naíma, a mis padres, mis hermanos, amigas, amigos, colegas y otras personas importantes en mi vida, por alegrarse y contener.

Finalmente, quiero agradecer a mis compatriotas por sostener la educación pública.

El logro siempre es colectivo.

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo dar cuenta de la orientación que asumen el trabajo y, por ende, los trabajadores, a la luz de la ideología managerial característica de esta nueva etapa del capitalismo, tomando como referencia empírica las empresas de desarrollo de software en Uruguay. La hipótesis central de la tesis, que oficia de justificación para la elección de este sector, es que este opera de prototipo de los cambios que se están produciendo en el capitalismo, del mismo modo que lo fue la industria del automóvil en el modelo taylor-fordista. Este estudio de enfoque comprensivista está sostenido en un trabajo empírico en base a entrevistas en profundidad a trabajadores y organizaciones del sector, y a una exhaustiva revisión documental realizada entre los años 2016 y 2020. La investigación da cuenta de una nueva configuración del trabajo, identificando factores relacionales cuyo producto es la construcción de elementos subjetivos tales como valores, emociones, criterios estéticos, razonamientos cotidianos, entre otros, que se traducen en una ideología. Esta última es la base para la justificación de un nuevo modelo de trabajo y trabajador, que se instala como referencia para la definición y evaluación de la acción empresarial. Esto se traduce en un discurso que cuestiona el trabajo en su sentido clásico, sus actores, sus dinámicas y las organizaciones en general.

Palabras clave: trabajo, gestión, capitalismo managerial

Summary

The objective of this research is to account for the orientation that assumes work and, therefore, workers, in light of the managerial ideology characteristic of this new stage of capitalism, taking as an empirical reference software development companies in Uruguay. The central hypothesis of the thesis, which serves as the justification for choosing this sector, is that it operates as a prototype of the changes that are taking place in capitalism, in the same way that was the case with the automobile industry did in the taylor-fordist model. This study takes a comprehensive approach and is supported by empirical work based on in-depth interviews with workers and organizations in the sector and an exhaustive documentary review carried out between 2016-2020. The research accounts for a new configuration of work, identifying relational factors whose product is the construction of

subjective elements such as values, emotions, aesthetic criteria, everyday reasoning, among others, which are translated into an ideology. The latter is the basis for the justification of a new work and worker model, installed as a reference for the definition and evaluation of business action. This translates into a discourse that questions, in its classic sense, work, its actors, its dynamics and organizations in general.

Key words: work, management, managerial capitalism

Tabla de contenidos

I. Introducción	1
II. Justificación y planteamiento del problema: el nuevo espíritu del capitalismo y cambios en el trabajo	6
II.1. La centralidad de la gestión.....	14
II.2. El papel del individuo y el vínculo individuo-organización	16
II.3. El sector del software como prototipo.....	18
II.4. Pregunta de investigación	21
II.5. Objetivos	21
II.6. Hipótesis.....	22
III. La ideología del <i>management</i> y la gestión del trabajo: herramientas teóricas	27
III.1. La ideología managerial: principales características	28
III.2. Los regímenes de justificación	33
III.3. La ciudad por proyectos: el régimen de justificación del <i>management</i>	38
III.4. Los modelos para abordar la gestión	43
III.4.1. La mirada desde los Critical Management Studies y la subjetivación.....	45
III.4.2. La mirada desde el pragmatismo.....	48
III.5. Antecedentes teóricos: el trabajo inmaterial y sus características	49
III.5.1. Los trabajadores y la subjetividad en el trabajo inmaterial.....	52
III.6. Estudios específicos sobre el trabajo en el sector software	54
IV. Estrategia metodológica	59
IV.1. Enfoque general.....	59
IV.2. Universo empírico: justificación de la selección del campo	62
IV.2.1. Universo empírico: alcance.....	63
IV.3. Técnicas de investigación y fuentes de información utilizadas.....	64
IV.3.1. Entrevistas a trabajadores y empresas.....	64
IV.3.2. Revisión documental.....	65
IV.4. Procesamiento y análisis.....	68
IV.5. Consideraciones finales sobre el diseño	69

V. Descripción del sector del software en Uruguay: “desarrolladores que están a la vanguardia mundial”	70
V.1. Particularidades del sector en Uruguay.....	71
V.2. Liderando el ranking exportador en América Latina	74
V.3. Entramado empresarial del software en Uruguay	76
V.4. Características de la mano de obra.....	77
V.5. ¿Cómo son los trabajadores del sector de desarrollo?	80
V.6. Características de la inserción laboral.....	84
V.6.1. Altos niveles de ingreso	86
V.7. La falta de oferta de mano de obra como principal problema del sector	87
V.8. Políticas de fomento e impuestos.....	92
VI. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software	96
VI.1. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de realización.....	97
VI.2. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de organización.....	101
VI.2.1. La metodología ágil como sistema performativo.....	106
VI.3. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de mediación mercantil.....	113
VI.4. El trabajo en las organizaciones de desarrollo de software como actividad política	114
VII. Las definiciones de sí de los trabajadores	117
VII.1. El saber ser como núcleo de competencias definitorio	118
VII.2. Las competencias vinculadas a la autogestión: hacer que suceda.....	122
VII.3. Las habilidades relacionales como competencias que habilitan la pertenencia al colectivo.....	131
VIII. El vínculo entre el individuo y la organización	138
VIII.1. La definición de la organización como mecanismo de gestión del vínculo con los trabajadores	139
VIII.2. La relevancia de lo moral.....	143

VIII.3. Mecanismos de gestión managerial	148
VIII.3.1. La selección como mecanismo managerial de generación del colectivo como comunidad	154
VIII.4. El sustento afectivo y emocional de las relaciones entre la organización y los individuos.....	158
VIII.5. La oportunidad potencial y la necesidad de proyección del vínculo	162
VIII.6. El tiempo como fuente de desencuentro entre la organización y los individuos	168
IX. La instalación de la ideología del <i>management</i> en Uruguay.....	173
IX.1. La reconfiguración del trabajo: la producción de soluciones	178
IX.1.1. El establecimiento de una lógica pragmática de trabajo	184
IX.1.2. La articulación entre lo individual y lo colectivo	187
IX.2. Las implicancias de la lógica managerial para los trabajadores: la necesidad de identificación con atributos del ser por parte de los trabajadores	191
IX.2.1. La constitución del individuo a partir del juego entre el ser y el estar	193
IX.2.2. La desaparición de lo social: responsabilización y autogestión.....	197
IX.2.3. La relevancia del sentimiento de autonomía.....	199
X. Conclusiones: hacia la instalación de un nuevo paradigma de trabajo en Uruguay.....	201
XI. Referencias bibliográficas	215
XII. Anexos	229
XII.1. Sitios web revisados	229
XII.2. Entrevistas a referentes recopiladas de medios de comunicación.....	230
XII.3. Recursos y páginas web consultadas	231
XII.4. Videos empresariales y materiales en blogs.....	231

I. Introducción

Para comenzar esta tesis parece oportuno señalar que la preocupación que guía esta investigación está ligada a algunas problemáticas centrales del área de Sociología del Trabajo del Departamento de Sociología (Facultad de Ciencias Sociales, Udelar) y que en un intento de síntesis se han expresado en dos preguntas: “¿cuál es el sentido que en términos generales se le da al Trabajo y, más en particular, cuál es el sentido que le dan los trabajadores al Trabajo en este período de profundas transformaciones estructurales? y ¿cómo van transformándose las dinámicas de trabajo y del empleo atadas a esta producción de significados?” (Quiñones et al., 2020: 2).

En la actualidad estas preguntas se condensan en lo que para los Estudios del Trabajo se configura como el debate denominado “el futuro del trabajo” (OIT, 2019; ALAST, 2018). Para responderlas es necesario comprender que el concepto de trabajo se va transformando a la luz de los distintos cambios que operan en el contexto, que en la actualidad esto ocurre en un clima de gran incertidumbre y que, además, este cambio puede ser interpretado según lo que sucede en distintos planos; a modo de ejemplo, en el mercado de trabajo –con repercusiones en los puestos de trabajo, que se crean o se eliminan, se sustituyen, en las calificaciones requeridas, entre otros–, en los regímenes de trabajo –teniendo incidencia en la configuración de las relaciones laborales, en las que la individualización y la globalización, la presencia de empresas multinacionales, por ejemplo, tienen gran peso– y, sobre todo, en el propio régimen de acumulación capitalista, en cuyos cambios se pondrá el acento en esta tesis, haciendo referencia a una reestructuración del capitalismo contemporáneo, más globalizado y flexible, donde los actores centrales son las grandes empresas y su *management* (Boltanski y Chiapello, 2002).

En consecuencia, la presente investigación tiene por objetivo dar cuenta de la orientación que asume el trabajo y, por ende, asumen los trabajadores, a la luz de la ideología managerial característica de esta nueva etapa del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002), tomando como referencia empírica las empresas de desarrollo de software en Uruguay. La hipótesis central de la tesis, que oficia de justificación para la elección de este sector, es que este

funciona como prototipo de los cambios que están operando en el capitalismo, de igual modo que la industria del automóvil lo fue en el modelo taylor-fordista.

Es decir, la tesis se interroga acerca de cómo las organizaciones desarrolladoras de software configuran su acción mediante la toma de decisiones sobre el trabajo y el rol de los trabajadores, en el marco de una definición de situación que busca dar respuesta a la demanda de los clientes, en un contexto donde adquiere relevancia hacer frente a los cambios que el capitalismo impone estructuralmente sobre el mundo empresarial. El modelo del sector de desarrollo del software se ha construido en base a la idea de enfrentar el cambio, la incertidumbre del contexto y, en ese marco, crear empresas sustentables.

En la investigación se busca desentrañar el sentido que estas organizaciones dan al trabajo, tomando en cuenta no solo estos factores estructurales sino, también y sobre todo, factores relacionales. El producto de estos últimos es la construcción de elementos subjetivos tales como valores, emociones, criterios estéticos, razonamientos cotidianos, entre otros, que se traducen en una ideología. Esta última es la base para la justificación de un nuevo modelo de trabajo y trabajador, que se instala como referencia para la definición y evaluación de la acción empresarial (prototipo). Esto se traduce en un discurso que cuestiona el trabajo, en su sentido clásico, sus actores, sus dinámicas y las organizaciones en general, cuestionamiento que se realiza problematizando la gestión tal como es concebida en el paradigma clásico.

En este sentido, la gestión del trabajo, su *management*, ocupa un lugar central en el estudio de la acción de estas organizaciones del mundo del software. La gestión es entendida, siguiendo a Boussard (2008), como la capacidad de la organización de dar respuesta en su contexto actual a tres dimensiones: en primer lugar, responder a cómo organizarse para dominar de forma ordenada el funcionamiento de la organización (dimensión normativa, pues tiene que ver con la construcción de normas); en segundo lugar, a cómo se logra ser performante por medio de una asignación eficiente de los recursos, es decir, cómo la organización articula la misión a los medios disponibles (dimensión performativa, pues se vincula al concepto de eficiencia, su construcción *in situ* y las condiciones bajo las cuales se piensa la sustentabilidad de la organización); y, en tercer lugar, a cómo la organización reflexiona sobre las condiciones objetivas y subjetivas que emanan de su acción, es decir, de

las dimensiones anteriores (dimensión cognitiva), aportando una mirada dinámica a sus procesos, afrontando cambios.

Esta ideología, que pone el centro del trabajo no solo en la gestión sino también en los *mánagers* –que asumen la función central de promoverla–, delinea el prototipo de subjetividad que es presentado como el modelo de subjetividad subyacente a cualquier forma de organización empresarial y que impone la mirada, incluso del individuo (trabajador), como una empresa que debe ser gestionada (Zangaro, 2011). Por ende, se considera que este es un sector clave en el desarrollo capitalista actual, que abre nuevas posibilidades para pensar el trabajo en el país en la medida en que su discurso y sus lógicas de acción cuestionan el significado de la mayor parte de las categorías con las que se ha estructurado el trabajo en Uruguay y desde las cuales los trabajadores han sido definidos, es decir, que da la posibilidad de entender las características que está adquiriendo el trabajo a partir de las transformaciones que han atravesado a la sociedad uruguaya, a sus empresas y a las dinámicas productivas en el marco de un mundo globalizado en las últimas décadas.

Para dar cuenta de estos procesos, se toma la teoría pragmática de Boltanski y Chiapello (2002), argumentando que, más allá de los múltiples mecanismos sistémicos involucrados –tales como los procesos de subjetivación y los mecanismos de poder y sujeción (Foucault, 1987 y 2012) que, sin duda, intervienen–, estos resultan de un proceso de justificación e interiorización de prácticas. En consecuencia con ello, esta investigación está centrada en las justificaciones (Boltanski y Thévenot, 1991) que dan los actores acerca de su actividad. Para estos autores, tales justificaciones (y la crítica consecuente) son las prácticas constitutivas de la acción social. Por esa razón se indaga en los argumentos sobre el trabajo y las definiciones de sí de los trabajadores y de las organizaciones. También se aporta conocimiento sobre los mecanismos manageriales desde los que se entabla el vínculo entre las organizaciones y los individuos en el mundo del trabajo. El énfasis puesto en estos aspectos permite identificar y comprender los referenciales sobre el trabajo que actualmente se están produciendo en el país.

En síntesis, y para expresarlo en otras palabras, el objetivo de esta investigación es comprender la homología que existe entre el trabajador y el trabajo de la industria de desarrollo del software y la nueva ideología managerial en Uruguay. A nivel micro esto

supone preguntarse por las características de los trabajadores, por cómo se piensan a sí mismos como trabajadores y como individuos. A nivel meso, la investigación pone el foco en cómo se relacionan con las organizaciones y los dispositivos de gestión que estas despliegan sobre sus recursos humanos. Así, puede pensarse, a nivel macro, cómo construyen una ideología, en qué se sostienen y se relacionan como sujetos con la sociedad, el trabajo y con diferentes esferas (educativa, cultural, entre otras); en definitiva, este nivel refiere a cuál es el tipo de sociedad que se construye en base a esta ideología. Estos tres niveles especifican los objetivos que permitirán dar cuenta del objetivo general y guían el análisis.

Con el fin de presentar el diseño, los datos empíricos relevados así como su análisis y los resultados obtenidos, la tesis se estructura en capítulos.

En el capítulo II se presenta la justificación y el planteamiento del problema. Se argumenta que el capitalismo managerial activó cambios en el mundo del trabajo que llevan a reconfigurarlo, con base en, por lo menos, tres dimensiones: la centralidad de la gestión, el papel del individuo y el vínculo individuo-organización.

En el capítulo III se establece una definición y caracterización de las bases de la ideología managerial según la literatura existente. En la medida en que la tesis está centrada en las justificaciones que los individuos y las organizaciones establecen sobre sus acciones mediante la apelación a esta ideología, para poder interpretar lo que está sucediendo en Uruguay a este nivel resultan claves los aportes provenientes de la sociología francesa, en particular desde la sociología pragmática promovida por Boltanski y Thévenot (1991) en lo que hace a los regímenes de justificación, y también el desarrollo de Boltanski y Chiapello (2002) sobre el nuevo espíritu del capitalismo y la ciudad por proyectos (Boltanski, 2017). Por otro lado, puesto que la gestión en el mundo del trabajo ha operado como conector de la ideología managerial, se presenta el marco desde el cual la sociología ha abordado la gestión, centrando la mirada en los dispositivos o herramientas de gestión que hacen posible la adhesión de los trabajadores, puesto que también se indaga en los mecanismos manageriales. Este capítulo se cierra con la revisión de los aportes en términos de antecedentes sobre el trabajo inmaterial y estudios sobre el trabajo en el sector del software, llevados adelante fundamentalmente en América Latina.

En el capítulo IV, se especifican las características de la estrategia metodológica que, habilitada por el marco teórico general asumido y los objetivos planteados, se ubica bajo el paradigma cualitativo y se apoya en diferentes técnicas de investigación y diversas fuentes de información, dentro de las que se destacan entrevistas a trabajadores y organizaciones realizadas entre los años 2014 y 2018, revisión documental de sitios web de las organizaciones, entrevistas a referentes y presentaciones públicas de las organizaciones realizadas durante los años 2016 a 2020, para luego, en el capítulo V contextualizar el sector en el país, describiendo su conformación y principales características en lo que hace a su trama empresarial, así como a las características sociodemográficas de los trabajadores y algunas herramientas de gestión utilizadas según la información secundaria disponible.

Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, en el capítulo VI se inicia el análisis específico de la investigación, describiendo el trabajo en el sector de desarrollo a partir de las categorías de análisis del trabajo propuestas por de Terssac (2005). Una vez establecidas las características que asume el trabajo en el sector, se analiza en el capítulo VII su dimensión subjetiva a partir de las justificaciones y definiciones de sí de los trabajadores para luego, en el capítulo VIII, presentar los mecanismos manageriales desplegados por la organización en el establecimiento del vínculo con los trabajadores.

En el capítulo IX se analiza la instalación de la ideología managerial en Uruguay, su impacto en la configuración del trabajo y sus implicancias para los trabajadores.

Finalmente, en el capítulo X, se cierra con una reflexión sobre el cambio de paradigma que supone la instalación de esta ideología y las consecuencias de la difusión de sus referenciales a nivel general.

II. Justificación y planteamiento del problema: el nuevo espíritu del capitalismo y cambios en el trabajo

A partir de la década de los 90 se inicia un cambio en el mundo empresarial como consecuencia de la globalización y la orientación de los Estados hacia un modelo económico basado en la búsqueda de incremento de la productividad, mayor eficiencia y racionalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad. La posibilidad de acceder a mano de obra de forma deslocalizada y el trabajo en red, junto a las potencialidades provenientes de la incorporación de tecnología de la información y la generación de conocimiento experto, han generado un clima inédito para las empresas, que se han enfrentado a la necesaria modernización empresarial.

Para poder dar respuesta a los requerimientos del nuevo capitalismo debieron producirse cambios, tanto a nivel de la estructura y organización del trabajo como de la ideología. En la medida de lo posible, las empresas debieron revisar y abandonar pautas tradicionales, racionalizar y modernizar, tanto la producción como los productos. Más allá de las estrategias empresariales, que son diversas, y el posicionamiento que adoptaron frente a este problema, todo esto generó un clima de competitividad que cambió profundamente contexto en que estas operan.

La modernización supuso ubicar nuevas tecnologías y políticas de organización en concepciones más amplias del proceso de trabajo, como estrategias y representaciones específicas de combinar y valorizar tecnología, organización y mano de obra. Las nuevas tecnologías, diseñadas para almacenar, procesar y transmitir información, se vuelven programables y adaptables a diferentes contextos y fines, incluso a los más tradicionales como en la producción ligada a los sectores primarios de la economía. Se incorporan tecnologías para automatizar el trabajo manual e intelectual o como medios de planificación, de integración y de control de complejos procesos de producción y administración. Se dio inicio a nuevas tendencias que cuestionaron las formas tradicionales de la organización del trabajo –fragmentada, burocratizada y rígida– en favor de la concepción de la organización como sistema social. Las líneas jerárquicas empezaron a ser discutidas y, en muchos sectores y/o empresas, se promovieron nuevas formas de comunicación horizontal que permitieran

sobreponerse a las estructuras de mando y desburocratizaran la estructura administrativa tradicional. En este sentido, también las formas de control del trabajo se vieron interpeladas por nuevas políticas de gestión de recursos humanos. En particular, como indica Dombois (1994), el análisis de los exitosos modelos japoneses de producción dirigió el interés hacia estrategias que se orientaron a la utilización más intensa del potencial humano, de sus calificaciones, su experiencia y motivación como fuentes de productividad y calidad que le garanticen a las empresas una posición en los mercados internacionales.

En este marco la cuestión de los recursos humanos ganó fuerza y empezó a ser problematizada e incorporada como una variable exógena en la transformación de los modelos de desarrollo de los países¹. La crítica a la separación abrupta entre la concepción y la ejecución del trabajo del taylorismo, el uso de tecnologías rígidas, la mecanización, el trabajo altamente especializado, la estabilidad en el empleo, la producción masiva de bienes y la expansión del consumo, conllevarían la apertura a un modelo que incorporara alternativas productivas en torno a formas de producción más flexibles, sustentadas en el concepto de trabajo en equipo, mejora continua, cero errores, círculos de calidad, polivalencia, nueva cultura empresarial, relación cliente-proveedor, empresa como comunidad y acción de acuerdo a valores y no solo utilidad. Al decir de Quiñones (2018: 11):

el centro fue la apuesta por un modelo para mejorar la gestión de los recursos humanos orientado a incrementar sensiblemente la productividad laboral, subordinando esta a criterios individualizantes en función de los cuales se impusieron

¹ Al respecto, Quiñones et al. (2014: 13-14) señalan que para Uruguay a comienzos de la década de los noventa, “en el marco de la implementación de las medidas acordadas entre los cuatro países del Mercado Común del Sur (Mercosur), que marca una inédita realidad económica regional en un contexto de creciente globalización de los mercados, las firmas uruguayas exportadoras renovaban su interés en los problemas de competitividad y de reducción de costos. Todo ello hizo impostergable el inicio de una seria modernización productiva que se inscribe en el paradigma productivo antes mencionado y, en ese contexto, la necesidad de aumentar los niveles de productividad. Uruguay se insertaba en este proceso por medio de un modelo de desarrollo exportador de manufacturas, signado por la búsqueda de segmentos de mercado de menor tamaño y competencia, al que apostaba a fuerza de mejoramiento de la calidad de los bienes, seleccionado sobre el reconocimiento de dos ventajas competitivas: un perfil industrial de pequeña escala y la disponibilidad de recursos humanos calificados en relación con el resto de los países no desarrollados”.

los conceptos de “empleabilidad”, “modelo de competencias”, “capital humano” y “cliente interno”, entre otros”.

Las estrategias vinculadas a la creación explícita de una “cultura empresarial” o “identidad corporativa” que especifican valores y misiones empresariales comienzan a emerger, contribuyendo a la difusión de la ideología managerial. Estas estrategias empiezan a gestarse y hacerse públicas como una especie de manifiesto ya en la década del 60 en organizaciones como IBM, que han liderado este paradigma productivo y cultural²:

una empresa comercial constituye algo más que una entidad legal dedicada a la producción y la venta de artículos y servicios con fines de lucro. Una empresa también es la encarnación de los principios y las creencias de los hombres y las mujeres que las componen... no obstante estar consagrada al desarrollo avanzado de las ciencias, en su diario quehacer está regida por las relaciones humanas (Watson, 1964: 7).

Comienzan a ganar terreno en el ámbito empresarial, y a nivel social, estas nociones sobre lo que es una organización empresarial, su rol social y, fundamentalmente, la relevancia de la comunidad de creencias a la interna del espacio organizacional.

Estos cambios que han sido identificados y problematizados por los sociólogos del trabajo desde fines de los años 80 y principios de los 90 son importantes porque se trató de cambios “sistémicos”, que han cuestionado las estructuras complejas y tradicionales de los procesos de trabajo: piénsese en la división y los contenidos del trabajo, los mecanismos de control, los requisitos y los procesos de cualificación, las evaluaciones del trabajo, los sistemas salariales, etc. Este termina siendo el ambiente managerial en el cual surgen las nuevas empresas y los sectores asociados a la “nueva economía”.

En este sentido, algunos autores empezaron a visualizar –a semejanza del ejercicio que hizo

² Este liderazgo anticipado puede verse, por ejemplo, en la implementación de algunas prácticas de gestión de los recursos humanos como el teletrabajo. IBM fue una de las primeras organizaciones en promover el teletrabajo en la década de los 70 explorando arreglos de trabajo en el hogar, con el fin de atraer a *coders* que eran altamente demandados pero de los que existía poca oferta.

Weber (1969) a principios de siglo— cómo estas transformaciones expresaban una homología con los cambios que se venían procesando al interior del capitalismo. Se comienza a entender que no se trata solo de la emergencia de una nueva fase del capitalismo, más globalizado y flexible, que surgía en los países centrales pero que también tuvo sus manifestaciones en el corto plazo en los países latinoamericanos, sino de un nuevo espíritu que afectaba las propias bases morales. La obra de referencia es el libro de Boltanski y Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, publicado en 1991. Los autores entienden que esta nueva fase se caracteriza por un proceso de reestructuración basado en la incorporación y superación de la crítica que había sido dispensada por los diferentes actores y movimientos sociales. Una de las críticas principales estuvo centrada en el modelo de organización del trabajo dominante, el taylor-fordismo, asentado en el control disciplinario, en la expropiación del saber del trabajador, su racionalización y, sobre todo, la reducción de los espacios de autonomía del trabajador, lo que fue la crítica central en las manifestaciones de Mayo del 68³. Emerge un capitalismo global, en el que el actor central es la gran empresa, con su *management*.

En este sentido, Boltanski y Chiapello (2002) refieren a esta nueva fase del capitalismo⁴ como la correspondiente a los cuadros gerenciales —de lo denominado *management*—, a diferencia del primer espíritu, el del burgués clásico, o del segundo, el de los directores⁵. Las nuevas bases éticas sobre las que se asienta este nuevo capitalismo tienen expresión en la introducción en las empresas de valores medioambientales, sociales, comunitarios, entre otros. Las organizaciones comienzan a hablar de “responsabilidad social”, a fomentar prácticas como la comunicación, el trabajo en equipo, a proyectar una mirada individual sobre el individuo, rompiendo así definitivamente con la idea de individuo masa. Bajo esta

³ Se conoce como Mayo de 1968 a la cadena de protestas que se llevaron a cabo en Francia y, especialmente, en París durante los meses de mayo y junio de ese año. Se trató de una serie de protestas espontáneas iniciadas por grupos estudiantiles contrarios a la sociedad de consumo, el capitalismo, el imperialismo, el autoritarismo y que en general desautorizaban las organizaciones políticas y sociales de la época, como los partidos políticos, gobiernos, sindicatos o la propia universidad. Al movimiento estudiantil se unieron grupos de obreros industriales, los sindicatos y el Partido Comunista Francés. Fue la mayor revuelta estudiantil y la mayor huelga general de la historia de Francia, seguida por nueve millones de trabajadores. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Mayo_de_1968_en_Francia.

⁴ Iniciada a fines de los 60 y que continúa en los 70.

⁵ En Latinoamérica se destaca el trabajo de Szlechter (2014), *Consentir y resistir*, un libro que reflexiona acerca de los devenires de la práctica del *management*, particularmente en la experiencia argentina.

mirada el individuo ve ampliados sus espacios de libertad mediante la promoción de su autonomía por la empresa.

Alrededor de esto se ha configurado un “discurso”, una “ideología del *management*” que estaría en el centro de estos procesos. Junto a ella, emerge un prototipo de subjetividad que, luego, en su carácter de ideología, es presentado como el modelo de subjetividad subyacente a cualquier fenómeno o forma de organización social más allá de la empresarial. Incluso sobre el individuo se impone la mirada de empresa que debe ser gestionada (Zangaro, 2011).

Este discurso managerial se ha ido trasladando paulatinamente a ámbitos que eran muy ajenos al *management*, como el caso del sector público⁶, el sector educativo, la salud, el campo del arte (mediante la gestión cultural) y diversas esferas organizacionales y relacionales (universidades, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, etc.) que empezaron a manejarse de acuerdo con las pautas de planificación, evaluación y eficiencia que se proponen en estas empresas.

Siguiendo a Weber (1969), Boltanski y Chiapello (2002) consideran que los elementos constitutivos de este espíritu no tienen por qué ser internos al capitalismo, sino que pueden ser –y suelen serlo, de hecho– motivos ajenos a la propia lógica de acumulación capitalista, aun siendo funcionales con ella. Indican que el capitalismo necesita de un sistema de justificación y legitimación que es lo que los investigadores denominan “espíritu del capitalismo”:

El espíritu del capitalismo hace referencia al conjunto de elementos éticos que, si

⁶ Perspectiva conocida como New Public Management (NPM) o Nueva Gestión Pública. Se trata de un enfoque para administrar organizaciones que se utiliza en instituciones y agencias gubernamentales y de servicio público. Estas propuestas se desarrollaron durante la década de 1980 como parte de un esfuerzo orientado a que el servicio público fuera más “profesional”, mejorando su eficiencia mediante el uso de modelos de gestión del sector privado. Al igual que con el sector privado, que se centra en el “servicio al cliente”, las reformas de NPM repararon en la centralidad de los ciudadanos destinatarios o clientes de los servicios públicos. De la misma forma, los servidores públicos son vistos como gerentes públicos. La NPM también se basó en el uso de modelos descentralizados de prestación de servicios, para dar a las agencias locales mayor libertad en la forma en que entregaban programas o servicios. Las primeras prácticas de NPM surgieron en el Reino Unido bajo el liderazgo de la primera ministra Margaret Thatcher (ver Fredrickson, 2004).

bien ajenos en su finalidad a la lógica capitalista, inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital (...) El surgimiento del capitalismo supuso la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación de tal forma que, con independencia de su interés y de sus cualidades intrínsecas, cada cual pueda consagrarse a él con convicción y regularidad (Boltanski y Chiapello, 2002: 9).

Y agregan:

la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo (...). La calidad del compromiso que puede esperarse depende más bien de los argumentos que puedan ser invocados para justificar no solo los beneficios que la participación en los procesos capitalistas puede aportar a título individual, sino también las ventajas colectivas, definidas en términos de bien común, que contribuye a producir para todos (Boltanski y Chiapello, 2002: 41).

Este esquema requiere de la implicación positiva del conjunto de asalariados, lo cual supone una adhesión activa, iniciativas y sacrificios libremente consentidos. Para los autores los trabajadores necesitan poderosas razones morales para adherirse al capitalismo. Las constricciones sistémicas que pesan sobre los actores no bastan por sí solas para suscitar su compromiso; la restricción en cuestión debe de ser interiorizada y justificada, una función que, por otro lado, la sociología ha adjudicado tradicionalmente a la socialización y a las ideologías. Estas, participando en la reproducción del orden social, tienen como efecto permitir que las personas no encuentren su universo cotidiano invivible, lo cual es una de las condiciones para la permanencia de un mundo determinado. Para sobrevivir el capitalismo se ha apoyado en un cierto número de representaciones –susceptibles de guiar la acción– y de justificaciones compartidas, que han logrado posicionarlo como un orden aceptable o, al menos, el mejor de los órdenes posibles. (Boltanski y Chiapello 2002: 46).

De aquí la relevancia de las justificaciones dadas a nivel individual, gracias a las cuales una persona encuentra motivos para adherirse a la empresa capitalista y, a nivel general, según las cuales el compromiso con la empresa capitalista sirve al bien común. Las justificaciones deben basarse en argumentos fuertes para que sean evidentes para los demás. Deben servir

para sostener en los momentos en los que los individuos experimentan sentimientos de dudas o de resistencia:

El espíritu del capitalismo es este conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él. Estas justificaciones –ya sean generales o prácticas, locales o globales, expresadas en términos de virtud o en términos de justicia– posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista. Podemos hablar en este caso, de ideología dominante con la condición de que renunciemos a ver en ella un simple subterfugio de los dominantes para asegurarse el consentimiento de los dominados y de que reconozcamos que la mayoría de las partes implicadas, tanto los fuertes como los débiles, se apoyan en los mismos esquemas para representarse el funcionamiento, las ventajas y las servidumbres del orden en el cual se encuentran inmersos (Boltanski y Chiapello, 2002: 17).

Este nuevo capitalismo está dirigido por un grupo de gerentes (mánagers) que expresan un profundo consentimiento con los objetivos organizacionales sin que los beneficios reportados les retribuyan en primera persona. Pero existe un fuerte control en la selección de los mánagers, la que se produce bajo parámetros particulares, que encuentran en el *management* moderno la trama normativa y moral que ordena los procesos de clasificación y jerarquización que derivan en la constitución de la élite managerial (Luci, 2016). Otra nota particular de este *management* es que más que un conjunto de técnicas de gestión deviene un modelo de “éxito social” que se convierte en la ideología dominante de nuestro tiempo (de Gaulejac y Taboada, 1994: 37), identificada por varios autores como *managerialismo*. El *management* se impone como un discurso que impera y como algo absolutamente necesario para que las organizaciones triunfen en el mercado. Se remarca su pretensión de ser un gran discurso globalizador que impone prácticas e ideologías sobre cómo deben operar las organizaciones⁷:

⁷ Riesco (2002: 305) aclara: “Estaríamos por lo tanto ante una ideología concebida materialmente, que solo existe en el interior del sistema de acción que limita y a la vez realiza. Un constructo ideológico que marca las reglas de juego en las que la acción puede desarrollarse –y en ese sentido la limita– a la vez que es condición misma de su posibilidad y extensión”.

En tanto que ideología dominante, el espíritu del capitalismo tiene, teóricamente, la capacidad de penetrar el conjunto de las representaciones mentales propias de una época determinada, de infiltrar los discursos políticos y sindicales, de proporcionar representaciones legítimas y esquemas de pensamiento a los periodistas e investigadores, de tal manera que su presencia es, al mismo tiempo, difusa y generalizada (Boltanski y Chiapello, 2002: 98).

Los textos mencionados convergen por ser estudios de organizaciones que reflejan cómo estas formas de producción de la gestión managerial, originaria del ámbito empresarial, empieza a permear los más diversos campos de la acción humana, lo que permite hablar de una “managerialización de la sociedad”. La propia vida humana empieza a ser gestionada como una empresa: se comienza a entender que los individuos deben gestionar sus trayectorias individuales como una empresa, orientar su formación y su desarrollo profesional, insertarse en redes, fenómeno que se reconoce bajo la denominación de *management de sí* o *self management*:

Este gerencialismo se relaciona a la ideología y el discurso de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales (llamémosles empresarios, gerentes, directivos, *managers* o cuadros intermedios) y que recoge sus valores morales y recomendaciones prácticas en relación no solo a cómo deben organizarse las empresas y el trabajo que se desarrolla en ellas, sino a cómo debe “gestionarse” la propia sociedad y, por supuesto, los individuos que forman parte de ella (Fernández Rodríguez, 2019b: 7).

El trabajo vive este proceso de redefinición desde la lógica managerial que genera nuevas prácticas y nuevos prototipos que tienen un impacto profundo en el mundo laboral y social.

En esta tesis se propone estudiar las transformaciones del mundo del trabajo en el nuevo capitalismo caracterizado como managerial en base a lo que Boltanski y Chiapello (2002) describen como un proceso de transformación sostenido en una ideología managerial y asociado a un régimen de justificación. Se busca realizar una homología entre los cambios en el capitalismo y el mundo del trabajo. En este sentido, la pregunta general que orienta

esta investigación es: ¿cuál es la homología entre estos cambios a nivel macro y los cambios que operan en el mundo del trabajo?

Se sostiene que el capitalismo managerial activó cambios en el mundo del trabajo que llevan a reconfigurarlo en base a por lo menos tres dimensiones:

- la centralidad de la gestión;
- el papel del individuo;
- el vínculo individuo-organización.

Estas transformaciones guardan una homología funcional con el capitalismo y es con base a estas tres dimensiones que pueden entenderse las transformaciones que están operando en el mundo del trabajo en la actualidad. A su vez, permiten comprender aspectos sociológicos claves tales como las lógicas de dominación, los procesos desigualdad, las orientaciones de futuro del mundo del trabajo, entre otras. Su estudio también permite aportar en la construcción de la respuesta colectiva a una de las preguntas más relevantes para la sociología del trabajo latinoamericana en estas últimas décadas: cuál es la realidad del trabajo en el posfordismo, es decir, cuál es su configuración.

II.1. La centralidad de la gestión

Bajo el manto del capitalismo managerial, entonces, lo que aparece como central es la gestión. Comienza a prevalecer un concepto de trabajo asociado a la resolución de problemas (Zarifian, 1996). En este sentido, junto al distanciamiento de este nuevo *management* de la lógica fordista, se rompe con la idea de trabajo asociado al esfuerzo físico y a la prescripción –es decir, a una actividad pautada y racionalizada– por otro ajeno al trabajador. Esta idea de resolución de problemas, sucede en el marco de sociedades cada vez más complejas, cuyo componente asociado a la incertidumbre ha sido señalado por buena parte de la producción sociológica (Luhmann, 1998b; Beck, 1996; Lash, 1994; Giddens, 1997), de aquí la importancia que adquiere la idea de riesgo, su identificación y las estrategias que implementan los trabajadores y las organizaciones para minimizarlo. El conocimiento en esta concepción de trabajo deviene un componente central, particularmente, porque se trata de un tipo conocimiento orientado a dar soluciones, que adquiere sentido en función de las

problemáticas a resolver. No es un conocimiento enciclopédico o codificado. En la etapa fordista, el conocimiento estaba centralizado y bajo control de la empresa, que era quien conocía el proceso de producción, lo racionalizaba y estandarizaba. Los trabajadores movilizaban ese conocimiento apropiado y racionalizado por la organización. Se trataba de un conocimiento codificado, objetivado, conceptualizado como información.

Este vínculo de los trabajadores con el conocimiento deja de ser el predominante por varias razones. Por un lado, es evidente que estos conocimientos podían copiarse y difundirse con facilidad. Por tanto, los trabajadores podían irse a otras empresas y llevarlos consigo. Por otro lado, se hizo notorio que para que el trabajador fuera eficaz en su trabajo este conocimiento codificado no era suficiente. El trabajador siempre dispuso de espacios de autonomía que no le eran reconocidos ni valorados. En este sentido, frente a la concepción de la organización por encima de los individuos, Reynaud (1989) postuló que las reglas y compromisos entre las diversas categorías de actores en la organización producen una regulación autónoma que modifica sustancialmente los preceptos organizativos definidos por cualquier modelo de racionalización del trabajo. Asimismo, la cotidianeidad de las organizaciones está sujeta a un proceso permanente de ajustes, readecuaciones y cambios que por lo general es difícil anticipar (Villavicencio, 2000), por lo que negar esos espacios de autonomía resulta casi imposible. Por último, el conocimiento como información se vuelve obsoleto rápidamente en función de la demanda y la constante competencia que acelera los cambios en la producción.

En esta nueva fase el conocimiento cambia de naturaleza. Los conocimientos necesarios varían en función de los contextos, dependen de la situación en la que deben ser aplicados y asumen valor en función de su capacidad para resolver problemas concretos. Los conocimientos se vuelven elusivos. Por tal razón, en esta fase del capitalismo lo central no es el conocimiento sino su gestión. Esta es la base del capitalismo managerial. Gestionar los conocimientos supone gestionar las condiciones para que el conocimiento se produzca. Esto inaugura un cambio radical para el mundo del trabajo, puesto que requiere una revisión por parte de la organización sobre su visión y relación con el trabajador. Es decir, gestionar las condiciones para que el conocimiento se produzca supone, por un lado, cambiar la perspectiva sobre el trabajador y, por otro, cambiar la relación con él, reconociendo y ampliando sus espacios de autonomía.

II.2. El papel del individuo y el vínculo individuo-organización

Si en el *management* del siglo XIX, cercano al taylorismo y a la división científica del trabajo, se trataba de separar lo que el trabajador depositaba como saber en su trabajo y la actividad de trabajo, para racionalizarlo, en el nuevo enfoque aparece la idea de que la unidad de mente y cuerpo del trabajador debe estar ubicada en el centro del *management* del trabajo. De aquí la importancia del “modo de ser y hacer del trabajador”, de sus competencias.

Ya no se trata solo de controlar si los trabajadores ejecutan bien las normas que prescriben el trabajo –como en el viejo modelo–, sino que el saber ser y hacer comienza a ser la norma. El trabajador pasa a estar permanentemente en situación de ser evaluado, observado, debe poner en funcionamiento su capacidad de ser y hacer de forma constante. Debe darse un trabajo activo y permanente del individuo sobre sí mismo. La organización ya no da las soluciones, no resuelve los problemas, es el trabajador el que encarna ese rol y, por tanto, es quien va a tener que, por sí mismo, entrenarse, capacitarse, pensar, innovar, crear, relacionarse, planificar. El propio trabajador es quien deberá autogestionarse. Entonces, bajo esta ideología el centro de la cuestión también está en la autogestión, como cara complementaria de la gestión organizacional. Esto supone un cambio en el vínculo entre el individuo y la organización. Permite ver al *management* como un dispositivo de poder para producir en el trabajador la motivación “permanente” de ser mejor, de hacer mejor y de siempre superarse. Pero también en la situación de esperar simplemente que a cambio la empresa le brinde las condiciones para que esto sea así, que le dé la oportunidad de ponerse en valor.

Estas condiciones no aparecen para el trabajador, ni mucho menos para la empresa, como un derecho natural del trabajador. Se establece un contrato implícito con la empresa de que, manteniéndose en esta actitud, naturalizándola, la empresa le seguirá brindando las condiciones para trabajar “humanamente”, con espacios de libertad, autonomía, con más bienestar, en el marco de buenas prácticas. Surge así un nuevo contrato social. Se establece un nuevo contrato psicológico, ético, entre individuo y empresa, en donde lo subyacente es la idea de empleabilidad: la empresa espera que el individuo se piense como capital humano, se autogestione, que invierta en su formación, que desarrolle su empleabilidad, que se piense

como una empresa, que se transforme en un emprendedor.

El trabajador empieza a ser un valor para la empresa, a su interna, pues le proporciona la flexibilidad que se deriva de un trabajador polivalente, que asume los desafíos de la movilidad funcional, que está a disposición de adaptarse y resolver los problemas que se presentan. Justamente estas acciones son las que empiezan a ser vistas como evidencia empírica de las competencias del trabajador. Las competencias se evalúan y comprueban en la puesta en acción de la capacidad de ser y hacer ante las situaciones problemáticas del trabajo.

Surge así una gran paradoja, en la medida en que la organización le brinda las condiciones bajo las cuales el trabajador logra sentirse satisfecho y con sus demandas colmadas, pero a su vez esto genera nuevas demandas de la empresa. La empresa demanda del trabajador una flexibilidad y capacidad de adaptación que son invisibilizadas como nuevas condiciones de su subordinación, porque el trabajador interiorizó esta forma de ser y hacer. El trabajador da su consentimiento para que la empresa demande de él lo que necesita a cambio de trabajar en aquellas condiciones bajo las cuales la empresa hoy da valor a su trabajo y él pueda ponerse en valor frente al mercado. La empresa obtiene bajo esta lógica una mejor performance, una mayor productividad, eficiencia y logra una mayor calidad en lo producido.

Esta es la paradoja del capitalismo managerial: logra que los individuos reconozcan en sus condiciones de subordinación las condiciones que les permiten ponerse en valor y se sientan útiles. Y este logro se da bajo la ilusión de ser más autónomos, disponer de flexibilidad de horarios, el respeto de ciertos derechos e, incluso, cierta ilusión de autodeterminación.

Bajo esta modalidad, el *management* empieza a ser entendido como un dispositivo de saber-poder que opera sobre las condiciones objetivas de trabajo pero también sobre las condiciones subjetivas, sean estas individuales o colectivas. En términos foucaultianos, el *management* se convierte en una tecnología que opera sobre la conducta de los individuos imponiéndoles desde afuera de ellos mismos finalidades y objetivos. En síntesis, es una tecnología de poder por la que unos conducen la conducta de otros. Como tal, constituye un conjunto de prescripciones heteroimpuestas sobre los individuos en situación de trabajo. Y

esto se logra hoy en día utilizando una retórica moderna, en el marco del uso de un lenguaje vinculado a los derechos humanos, generando las condiciones de bienestar que los individuos demandan, otorgando licencias por paternidad y maternidad, apostando por los individuos, por la equidad de género, por la diversidad, por el reconocimiento y la no reificación del trabajador, neutralizándose toda posibilidad de expresión del conflicto social.

II.3. El sector del software como prototipo

En esta tesis se entiende que la referencia del mundo del trabajo pasa a ser dominada por la producción informática concluyendo el ciclo de la referencia al automóvil, propio de la manufactura, que fue el predominante en el modelo anterior (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2015). El fordismo aparece en el siglo XX generando transformaciones sociales y culturales que encuentran su expresión en la cultura de masas. Como prototipo se puede hablar de la creación de automóviles en serie, y esto dará lugar al desarrollo y aumento de las ciudades, autopistas y bienes de consumo. El consumo se expande, aparecen nuevos estímulos asociados y nuevos códigos culturales mediados por el capital. El modelo generó las condiciones para la emergencia del Estado de Bienestar y promovió el protagonismo de las clases subordinadas y la sujeción del capital a consideraciones sociales y de clase. De la misma forma, es el modelo imperante en el sector de desarrollo de software el que encarna, a ciencia cierta y quizás de forma extrema, la ideología del nuevo capitalismo tanto en lo que refiere al tipo de trabajador como al tipo de empresa.

Dado que el software no es un sector homogéneo, esta tesis se ha focalizado en el subsector relativo al desarrollo de software, el que se identifica como su propia justificación. En el contexto de referencia de este sector aparecen nuevas descripciones específicas del trabajo y de ellas surgen las categorías –en proceso de generalización– de referencia para describir el mundo del trabajo en el resto de los sectores. Con esto también cambian las descripciones de las unidades de trabajo y las relaciones que los trabajadores establecen entre sí y con su entorno, cambian las relaciones laborales tanto horizontales como verticales y aparecen nuevos fundamentos. También aparecen nuevos conflictos y tensiones entre aquellos actores individuales o colectivos, pero ya no más en base a lo que las estructuraban en el pasado. Al ser un sector transversal y permitir mediante sus desarrollos mejoras en la productividad y en la acumulación capitalista, su ideología permea las prácticas de todos los sectores

productivos. Y, por ende, los referenciales y las justificaciones que constituyen la matriz ideológica de este sector van a ser referenciales de todo el mundo productivo.

Se trata de un sector clave para el desarrollo de otros sectores en la medida en que, al operar en la esfera tecnológica, los otros sectores se vuelven demandantes de sus servicios para mejorar sus productos, ganar mercado, diversificar, simplificar tareas, controlar el proceso productivo de los trabajadores y, sobre todo, ganar productividad⁸. Pero bajo estos determinantes, el trabajo es la fuente de la productividad y depende de la capacidad de innovación. Y, justamente, la innovación está en función de la actividad del trabajo altamente calificado y de la existencia de organizaciones capaces de crear conocimiento (Castells, 2001). Los procesos de automatización del trabajo tan debatidos en la actualidad tienen como prerequisite el desarrollo en el sector de software⁹. Piénsese en los avances facilitados por la biotecnología o incluso en el propio desarrollo de las ciencias sociales. Conviene recordar que, como sostienen Bisang et al. (2006) las invenciones radicales se convierten en innovaciones productivas solo en el marco de determinadas condiciones histórico-culturales en las que se desarrollan prácticas tecnológicas, organizacionales e institucionales que tienden a confirmar un nuevo paradigma productivo y en este marco se desdibujan los límites de las actividades a nivel productivo, las formas de organización y acumulación, la clasificación de las actividades productivas y se ponen en cuestión las instituciones previas como herramientas de regulación. Las fronteras entre sectores se desdibujan y el trabajo en los sectores tradicionales comienza a ser concebido también como

⁸ “[El] software está invadiendo el mundo y penetra a una velocidad imponente en toda nuestra vida, tanto personal como profesional, y en todas las áreas del conocimiento. En poco tiempo, todo conocimiento va a ser accesible a través del software. Ese cambio demanda que los que hacemos software seamos capaces de sustentar la era de la digitalización y la informatización” (empresaria del sector en Uruguay. Fuente: <https://fi.ort.edu.uy/40176/17/software-en-uruguay:-industria-en-expansion-o-de-las-opportunidades-perdidas.html>).

⁹ Hoy en día a ningún científico social profesional se le ocurre implementar una encuesta en “papel”, los procesos de control de calidad del trabajo de campo se han visto mejorados con la posibilidad de mapeo mediante GPS y las posibilidades de grabar las encuestas en tiempo real, dado que los dispositivos electrónicos que se utilizan para los relevamientos tienen micrófono por lo cual no es necesaria una supervisión *in situ*. Las bases de datos se obtienen, también, en tiempo real, es relativamente sencillo tener un monitoreo en tiempo real de la ejecución de un relevamiento de grandes dimensiones. El salto que se ha dado en términos de los controles de calidad de la generación de datos es indiscutible y sorprendente. Todo esto por no mencionar las potencialidades analíticas asociadas a lo que se denomina “ciencia de datos”, vinculadas a *machine learning*, *big data*, entre otras.

inmaterial, puesto que adquiere relevancia el conocimiento. Esto facilita la instalación de la lógica managerial predominante en el software.

Todo lo relativo a las concepciones del modelo productivo “tradicional” asociadas a las formas de organizar y vivenciar el trabajo así como “las viejas justificaciones” es cuestionado en este sector, muchas veces representado como sector de “punta”. Ser un sector de punta supone constituirse en un modelo social con atributos asignados del tipo: “moderno”, “innovador”, “desarrollador”, “rupturista”, “creativo”, “próspero”, entre otros. Es tomado como modelo por otras industrias y, por tanto, se convierte en hegemónico. Esta hegemonía cultural está basada, por cierto, en datos económicamente relevantes: pleno empleo, buenas ganancias y niveles de exportación sorprendentes cuando se lo compara con sectores del país más tradicionales, como el ganadero o agrícola.

Las posibilidades asociadas a la deslocalización de la producción otorgan facilidades para la producción continua. Mientras se termina de escribir esta tesis, irrumpe la pandemia provocada por el COVID19, junto a ella se genera la evidencia de lo que es la hegemonía de la producción asociada al software, convirtiéndose en el sector de la economía que opera como modelo para la implementación del teletrabajo a partir de las medidas sanitarias. Es decir, sus experiencias asociadas a la forma de organizar, supervisar, gestionar el trabajo son tomadas como modelo para el trabajo a distancia de buena parte de los trabajadores calificados que están ocupados en los servicios científicos, profesionales, educativos y financieros. Pero no solo es evidencia de su hegemonía sino también de las posibilidades de producción constante, de la forma en que puede imbricarse y darse esa coexistencia en tiempo real de vida personal y vida productiva. Ambas cosas pueden suceder a la vez y esto queda de manifiesto bajo esta ideología.

Es fácil entender que se trata de un sector con posibilidades de crecimiento casi ilimitado, como lo dicen sus propios mángers. Ser un sector transversal y estar en el centro de un paradigma que rompe las fronteras establecidas tradicionalmente en el mundo productivo y en el que se cuestiona la forma de organización y de gestión burocrática, le confiere poder. Quienes trabajan en él son representados como trabajadores “de élite” en términos del conocimiento que poseen así como de sus hábitos culturales y sociales.

II.4. Pregunta de investigación

La pregunta que orienta esta tesis a nivel empírico es: ¿cuál es la homología que existe entre el trabajador y el trabajo de la industria del desarrollo de software y la nueva ideología managerial en Uruguay?

A nivel micro esto supone preguntarse por las características de los trabajadores, por cómo se piensan a sí mismos como trabajadores y como individuos. A nivel meso, la tesis busca poner la atención en cómo se relacionan con las organizaciones y los dispositivos de gestión que estas despliegan sobre sus recursos humanos, para, así, poder pensar a nivel macro cómo construyen una ideología, en qué se sostienen y se relacionan como sujetos con la sociedad, el trabajo y con diferentes esferas (educativa, cultural, entre otras); en definitiva, este nivel refiere a cuál es el tipo de sociedad que se construye en base a esta ideología.

II.5. Objetivos

El objetivo general es comprender la homología que existe entre el trabajador y el trabajo de la industria del desarrollo de software y la nueva ideología managerial en Uruguay.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- (1) Caracterizar al tipo de trabajador que se construye y qué definición del trabajo le subyace, indagando en las definiciones de sí y en lo referenciales a partir de las justificaciones de los actores.
- (2) Identificar el vínculo entre el trabajador y la organización, indagando en los dispositivos manageriales que median en esta relación a partir de las justificaciones de los actores.
- (3) Analizar las consecuencias que esta ideología tiene a nivel de individuo y de organización, poniendo atención a cuáles son las tensiones que se expresan en este vínculo.

- (4) Reflexionar sobre las implicancias que tienen para la sociedad estos referenciales de trabajo, trabajador y el vínculo de estos con las organizaciones.

II.6. Hipótesis

La hipótesis que guía este trabajo parte de la idea de que este desarrollador del software encarna la ideología managerial y, por tanto, se convierte en su sostén, contribuyendo a la generación de otras ideologías con base a conceptos que se autonomizan y se vacían del significado asignado en el contexto original, convirtiéndose en una retórica desde la cual el trabajo en todos los sectores es evaluado y racionalizado. Componentes de esta ideología como la innovación, creatividad, felicidad, conocimiento, y otros a lo que se agregan “habilidades de comunicación” o la idea de “competencia transversal” se convierten en referenciales y son parte del marco desde el cual trabajadores de otros sectores son evaluados, en el contexto de organizaciones y tipo de tareas muy disímiles.

Por su parte, en términos de la actividad del trabajo y de las organizaciones, la gestión adquiere un rol central. Pero las acciones vinculadas a la gestión no se apoyan solo en estrategias de la organización sino que se articulan con “el componente humano”. Surgen nuevas modalidades de gestión, que implican la autogestión de los trabajadores y cuyo eje central es la construcción de relaciones sociales en la organización en las que se constata la relevancia de la dimensión emocional, estética y ética. En este sentido, aspectos clave como la confianza empiezan a ser fundamentales en la construcción del vínculo. Esto conlleva no solo una fuerte diferenciación de las estrategias de gestión de recursos humanos de este sector respecto a otros más tradicionales sino también una fuerte diferenciación al interior de la actividad. Emergen distintas formas de vinculación de los trabajadores con las organizaciones. Surgen nuevas modalidades de regulación del trabajo y de los recursos humanos en el mundo laboral, modalidades que se construyen en torno a las nuevas condiciones, siempre más flexibles, donde se desarrolla el trabajo y se inserta el trabajador. El modelo de gestión no es de tipo unilateral, una prerrogativa de la empresa, sino que se trata de una gestión de los recursos humanos en la que los propios trabajadores gestionan sus conocimientos y tienen una enorme capacidad de autorreflexividad respecto del mundo que los rodea. Un trabajo activo y cotidiano de los trabajadores sobre sí mismos es necesario para que los desarrollos puedan llegar a ocurrir, y en particular para resolver los problemas

a los que se enfrentan los trabajadores en el marco de organizaciones que garantizan las condiciones para la producción de ese conocimiento pero no las soluciones.

La consecuencia social más amplia de estos procesos es la generación de un mundo del trabajo hostil para muchos trabajadores que no se encuentran bajo las mismas condiciones, con lo cual se convierte en fuente de angustia y ansiedad. Se trata de un mundo del trabajo que no logra integrar dado que se espera que todos los trabajadores sean como los trabajadores del software. Pese a las prácticas individualizadas se evalúa a priori a todos con las mismas categorías. La prevalencia de esta ideología puede verse en el diseño de políticas de empleo dirigidas a segmentos poblacionales específicos, por ejemplo: mujeres, jóvenes (jóvenes emprendedores, jóvenes en red, jóvenes innovadores, etc.). Los componentes de la ideología se convierten en atributos de quienes la portan, pero los atributos no están descritos y se tienen ideas vagas y diversas de lo que es, por ejemplo ser creativo, autónomo, innovador. Estos atributos aparecen descontextualizados. El sustento del reconocimiento también cambia, las dimensiones en las cuales se basa el reconocimiento social se ven modificadas en este contexto.

Junto a estas premisas aparecen atadas una serie de interrogantes que operan como sensibilizadoras a nivel individual y organizacional. ¿Esta ideología es una recreación, adaptación a un nuevo contexto o emerge como una nueva retórica? Los conceptos de control, autonomía, colaboración, cooperación, reconocimiento, identificados ya en las lógicas de organización del trabajo anteriores (taylorista y fordista), ¿cómo se ven resignificados a la luz de los cambios en las lógicas manageriales? ¿Desde qué elementos se sostiene el contrato social de base que se establece en la relación laboral entre los trabajadores y los empleadores? ¿En base a qué se sostiene? ¿Cuáles son los componentes a partir de los cuales se fundan las relaciones y, por ende, se construye el vínculo social? Conocer estos componentes, conocer cómo es que se establecen estas relaciones evidencia cuáles son los valores morales dominantes, cuáles son las prácticas aceptables en este nuevo capitalismo y con qué consecuencias, tanto a nivel individual como organizacional.

Esta tesis encuentra su marco en la sociología del trabajo por lo que plantearse comprender las implicancias del trabajo en esta ideología supone también abrir una serie de preguntas asociadas a cuáles son los fundamentos del trabajo, qué dimensiones del trabajo son

relevantes en este marco y sostienen su realización y la del trabajador, cuál es el papel de las organizaciones en este nuevo capitalismo, cuál es el rol de la gestión de recursos humanos, qué es lo que hace que los individuos se mantengan en las organizaciones.

Se trata de abordar al prototipo de trabajador que encarna este prototipo de trabajo en Uruguay para avanzar en la implicancias que tienen estos modelos para comprender los procesos y dinámicas que atraviesan actualmente el mundo del trabajo, y arrojar luz sobre los modos de relacionamiento, las pautas de desigualdad, exclusión, inclusión y, sobre todo, en la construcción de un régimen de justificación (Boltanski, 2017) del capitalismo en la actualidad.

Mucho se ha escrito sobre las particularidades y la caracterización de esta lógica managerial tanto en Europa (Boltanski y Chiapello, 2002; Sennet, 2006; Chicchi, Leonardi y Lucarelli, 2018; Lazarreto, 1996; Hardt y Negri, 2002; Alonso y Fernández Rodríguez, 2018), como en América Latina (Mandiola, 2013; Zangaro, 2011; Luci, 2016; Quiñones, 2018; Supervielle, 2016; Szlechter, 2015). Se ha descrito la ruptura con el modelo de organización del trabajo precedente y complementariamente esta tesis permite ahondar en la comprensión del sustento subjetivo que tiene esta lógica, los modelos de trabajadores que están por detrás y, por tanto, la concepción de individuo presente.

En la medida en que bajo esta forma las fronteras entre el mundo de la producción y el mundo de la vida cotidiana de los trabajadores es prácticamente inexistente, esta investigación también aporta sobre las características que adopta el bienestar de los trabajadores, incluso ayuda a develar nuevas (o recicladas) lógicas de explotación de los trabajadores.

La autonomía que se pone en juego en la cotidianeidad del trabajo en este tipo de industria, que en muchos casos es vista como valor, parece tener su revés en las consecuencias a nivel individual: nos encontramos frente a individuos que son hiperresponsabilizados. Esto supone preguntarse ¿qué implica para los trabajadores vivir con la responsabilidad de alcanzar objetivos puestos por otros bajo una lógica de constante evaluación? ¿Cuál es el logro individual y social implícito en esta lógica? ¿Cuáles son sus costos sociales? ¿A qué bien común aporta esto? ¿Qué metas pueden ser establecidas entre las empresas y los trabajadores y ser vividas como alcanzables y satisfactorias cuando suponen horas de falta de sueño,

ruptura de hábitos alimenticios, debilitamiento del vínculo social con otros significativos para el trabajador? ¿Cómo es posible que trabajadores que son definidos muchas veces como “brillantes”, con alta formación, con la capacidad de identificar situaciones de explotación y vulneración de derechos que –como quizás en ningún otro momento de la historia u otras personas en su mismo momento histórico– tienen la posibilidad de elegir, se embarcan en la obtención de estos logros? ¿En qué tipo de creencias anida esta realización? ¿Qué es lo que les da la empresa? ¿Es la brillantez la propia justificación? ¿Cuál es el aporte de los individuos? ¿Cuál es el aporte del colectivo? ¿Qué emociones están puestas en juego? ¿En qué se sostiene la relación laboral?

Este trabajo se convierte, así, en una posibilidad de avanzar en áreas escasamente exploradas por la sociología, que tienen que ver con introducirse en un mundo social en el que no hay vulnerabilidades visibles, fácilmente identificables. El capitalismo actual ha producido formas sociales que son irreductibles a los viejos esquemas interpretativos con los que la sociología tradicionalmente ha dado respuesta.

No puede abordarse lo que sucede en el mundo del trabajo únicamente desde las dimensiones posicionales, estructurales, observables y con los viejos esquemas interpretativos puesto que los procesos de subjetivación parecen atravesar campos complejos. Debe hacerse visible la dimensión inmaterial así como otros componentes sobre los que la relación social de trabajo se establece. Como se dijo, adquieren relevancia como nunca antes los componentes estético, afectivo y emocional del trabajo y de las relaciones que se entablan entre los individuos. Esta tesis supone mirar desde otro lugar. Pretende develar las justificaciones que están operando en este sector en el que, evidentemente, no todos los uruguayos tendrían posibilidades de inserción laboral.

En este sentido, supone también abandonar tradiciones de estudiar a los que están notoriamente mal, para estudiar a los que están aparentemente bien y entender qué mecanismos están articulando y justificando ese aparente bienestar del que se habla sistemáticamente en la retórica managerial y que, por ende, están dando sustento a la managerialización de la sociedad. Deben entenderse las justificaciones, y para eso es inevitable reparar en qué dicen sobre este asunto quienes enfáticamente parecen haber sentido el viento de la innovación y el conocimiento, de la organización ágil, de la

creatividad, de la imaginación, del éxito y del optimismo.

III. La ideología del *management* y la gestión del trabajo: herramientas teóricas

En este capítulo se presenta una definición y caracterización de las bases de la ideología managerial según la literatura existente. A partir de aquí, dos aspectos interesan particularmente: el primero de ellos remite a las justificaciones que los individuos y las organizaciones establecen sobre sus acciones mediante la apelación a esta ideología, es decir, las justificaciones que los trabajadores y las empresas proporcionan frente a las críticas utilizando recursos argumentales provenientes del discurso managerial, resignificándolo, recreándolo y poniéndolo en práctica. En este caso, para poder interpretar lo que está sucediendo en Uruguay a este nivel resultan claves los aportes provenientes de la sociología francesa, en particular desde la sociología pragmática promovida por Boltanski y Thévenot (1991) en lo que hace a los regímenes de justificación. También el desarrollo de Boltanski y Chiapello (2002) y Boltanski (2017) sobre el nuevo espíritu del capitalismo y la ciudad por proyectos.

Por otro lado, y como segundo aspecto, la gestión en el mundo del trabajo ha operado como conector de la ideología managerial con las prácticas laborales mediante la generación de dispositivos que hacen posible el compromiso y consentimiento de los trabajadores y el trabajo, pero también proveyendo de insumos para las justificaciones o, incluso, convirtiéndose en ellas. Por tal razón comprender las conceptualizaciones existentes sobre estas herramientas es de utilidad para los objetivos de esta investigación. Por otra parte, los dispositivos contienen implícita una forma de entender a los individuos, la relación entre estos y las organizaciones en las que se insertan.

Diversas han sido las formas en la que la gestión se ha abordado desde la sociología. Una de las corrientes en la que este objeto se ha desarrollado con intensidad proviene del campo denominado Critical Management Studies y, dentro de él, se pueden ver las aportaciones de varios investigadores que se han basado en autores como Foucault (1987, 2012). Se trata de posturas que permiten entender los dispositivos de gestión como nuevas formas de subjetivación y disciplinamiento, puesto que la constitución del sujeto es comprendida como una dinámica sociopolítica de emancipación (Zangaro, 2011; Linhart, 2013). Frente a estas posibilidades se erigen otros marcos interpretativos, como el de la sociología pragmática en

sus dos vertientes, la primera próxima a la sociología de la innovación (Callon y Latour, 1981) y la segunda a la de las convenciones (Desrosières y Thévenot, 1988; Boltanski y Thévenot, 1991; Desrosières, 1995) que entiende los dispositivos como producto de categorizaciones que proveen de información sobre los valores organizacionales y las representaciones del mundo del *management*.

Como parte de este capítulo también se presentan antecedentes conceptuales de utilidad surgidos en el marco de estudios vinculados al trabajo inmaterial, así como aportes de investigaciones centradas en el trabajo en el sector del software, que aportan categorías de relevancia para la interpretación.

III.1. La ideología managerial: principales características

Como se ha señalado, uno de los rasgos distintivos del capitalismo contemporáneo es la emergencia del discurso gerencial o del *management* (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006, 2013a y 2013b; Collins, 2000; Fernández Rodríguez y Medina Vicent, 2017; Fernández Rodríguez, 2019a y 2019b; Gantman, 2005; Klikauer, 2015) que se articula en torno a una retórica discursiva que busca provocar una reorganización de las condiciones de trabajo para ganar competitividad como reacción de las economías y los empresarios. Este discurso puede ser entendido como una ideología (Boltanski y Chiapello, 1999; Ojeda, 2012) en la medida en que representa un conjunto de creencias y valores morales que orientan las acciones de las organizaciones y de los individuos que las integran e inspiran la puesta en práctica de mecanismos destinados a aumentar la productividad y el rendimiento. No obstante, estos valores y recomendaciones prácticas no quedan reducidos a la organización de la empresa sino que aparecen como un discurso sobre cómo debe “gestionarse” la sociedad y los individuos (Fernández Rodríguez, 2019a y 2019b; Zangaro, 2011). La literatura del *management* ha progresado rápidamente y ha construido su propio corpus de conocimiento, que está en la base de las prácticas gerenciales (Boltanski y Chiapello, 1999; Ojeda, 2012; Alonso y Fernández Rodríguez, 2018; Fernández Rodríguez, 2019a). Junto a la literatura managerial, también se han expandido y consolidado las instituciones educativas de referencia en Estados Unidos y los países de Europa pero también en América Latina.

Fernández Rodríguez (2019a) presenta una muy buena sistematización de las bases de la retórica del discurso gerencial. Estas bases –que se sostienen en el análisis de las “fallas” del modelo fordista en la posguerra– se centran en torno a la idea de un presente que es inseguro y desafiante, por lo que se hace necesario estar preparado para el presente y para el futuro. El cambio es lo permanente. A su vez, esta retórica contiene una imagen del trabajador como ávido de desafíos y de cosas nuevas, comprometido con proyectos exigentes, que se adapta con facilidad. El compromiso aparece como un recurso central, al igual que su capacidad para negociar individualmente sus condiciones de trabajo. La libertad es un valor puesto que es lo que permite alcanzar las metas y los sueños que son, fundamentalmente, individuales.

En este nuevo discurso el cliente tiene un lugar central. En particular, lo tiene la satisfacción de sus necesidades, el cumplimiento de los plazos acordados, su valoración. Para satisfacer las necesidades de los clientes hay que hacer el máximo esfuerzo, dar más de lo que se espera aunque esto suponga trabajar más horas. Esta concepción permite la penetración de la flexibilidad como mecanismo para dar respuesta a este requerimiento y constituirse en una de las características de la organización del trabajo contemporáneo. La burocracia representa todo lo que una organización no debe ser, la forma con la que se invita a organizar las empresas es la organización flexible (Sennett, 2006).

En estas organizaciones, carentes de la racionalidad burocrática, las jerarquías son más horizontales, el jefe es presentado como un animador/articulador y no como un representante de la cúpula empresarial, el poder se difumina por la organización y el control se vuelve menos visible y concentrado en figuras de autoridad. El líder exige y tolera, puede ser cercano y algo distante, cree en el control pero también en su intuición, por lo que su poder se sostiene en los distintos comportamientos que puede adoptar. La gestión se centra en la ambigüedad, en la intuición y en los valores dejando de lado la supervisión. Esta circunstancia refuerza la creencia que los trabajadores gozan de mayor libertad y son potenciados mediante la asignación de responsabilidades para que sean autónomos.

El resultado de lo anterior es la generación de una cultura de empresa cohesionada, que integra a los trabajadores y que logra su compromiso. Aparecen nuevas formas relacionales dentro de la organización. Los vínculos van más allá del contrato de trabajo, se establecen relaciones emocionales, con una fuerte identificación con la organización, la cual pasa ser

un referente de familia. La empresa festeja los cumpleaños, organiza instancias de intercambio, juegos, se preocupa por el bienestar de los trabajadores. A cambio, los trabajadores se implican activamente, participan de los festejos, de los juegos, trabajan el tiempo necesario para resolver los problemas aunque esto suponga dedicar varias horas más que las inicialmente acordadas. Estos vínculos se suceden en un clima determinado que suele destacarse como parte de la cultura de la organización. En este sentido, una de las principales características de esta ideología managerial también es la necesidad de hablar explícitamente de “una cultura”, y en particular del sostenimiento de una perspectiva integracionista de la cultura que sostiene el consenso y la perspectiva común en la organización.

Bajo este discurso, la transformación económica y la reorganización de las estrategias empresariales aparecen dependientes de la creatividad y la innovación de los trabajadores. Para esto se hace necesaria la adquisición de ciertas capacidades, entendidas como competencias: las comunicativas, la flexibilidad, la adaptabilidad, la de trabajo colaborativo, entre otras.

Otros de los referentes recurrentes en esta ideología es la figura del emprendedor y todos los valores asociados, como por ejemplo la capacidad de asumir desafíos, riesgos, tener iniciativa, animarse y, en particular, ser responsables de las innovaciones. Según Serrano y Fernández Rodríguez (2018: 208-209) se promueve “una concepción psicologizante y atomizadora que reduce el espacio de problematización y de interpelación social a la mera subjetividad individual”. En este sentido, se hacen más intensos los procesos que buscan una *adhesión dóxica* del trabajador “haciendo que la inseguridad deje de representarse como un riesgo para pasar a ser una oportunidad, y, por tanto, patologizándose el ansia de estabilidad”. Lo relevante de este referente es que opera tanto para las personas que emprenden negocios propios como para las personas que trabajan en relación de dependencia. Incluso en estos casos se incita a comportarse como emprendedor, puesto que se manifiesta el rechazo a la pesadez burocrática, al trabajador dependiente, al que no asume riesgos, al que pregunta, al que no resuelve por sí mismo. Aun siendo empleado hay que ser autónomo. Se instala el imperativo de una autogestión de sí mismo como empresa. Aparece el *self* emprendedor como tipo ideal (Bröckling, 2016) que interpela a los individuos como personas, lo que supone un cambio en la relación del individuo consigo mismo y con los otros. La autogestión debe activar los potenciales de toda la persona, no solo lo que compete con su mundo laboral,

y se rige según la norma de la individualidad. Distinguirse de los demás se constituye en una ventaja en el mercado, se vuelve una característica de empleabilidad individual. Si el individuo se crea como una “marca yo” (Bröckling, 2016) se puede diferenciar del resto y se genera una coerción hacia la diferencia en el colectivo.

En consecuencia, la norma de la individualización instala la creencia de la capacidad ilimitada del individuo de darle forma a su vida según su deseo. Sin embargo, esto también supone adoptar como regla el costo- beneficio, el realizar inversiones en distintos rubros como por ejemplo el educativo con sus riesgos de inversión asociados. Coincidentemente, Ojeda (2012) también señala como otra línea activa en el ámbito managerial a la ingeniería psicosocial que modela el campo de forma *sui generis* entre las psicodisciplinas (psicología, psiquiatría y psicoanálisis), las prácticas de autoayuda y el consumo de dispositivos psíquicos. Esta modalidad impulsa la dimensión individual de resolución de las situaciones. El individuo resignifica las situaciones personales que están influidas por el contexto, para que finalmente se adecuen a dichos contextos. Mientras el problema es creado socialmente, recibe un diagnóstico individual y la solución presupone que el problema no está en el contexto sino en la disposición psíquica: es el sujeto mediante su autoayuda el que debe resignificarse. La solución del problema es enteramente individual ya que supone el desarrollo de un ejercicio reflexivo, de autoobservación y la experimentación de narrativas de sentimientos que generan identificación. Se interioriza que el problema está en uno o es de uno, y no en o de la situación contextual. La lógica reflexiva se manifiesta en una búsqueda constante de felicidad como fusión entre el éxito y el bienestar psíquico. Hay una búsqueda constante de factores que impulsen una dimensión que trascienda lo pragmático y realista que redunde en un lenguaje de la espiritualidad en el ámbito laboral. Si hay una ideología que ha reconocido la dimensión “sintiente” del ser humano y, de alguna forma, la hace jugar a su favor, es la ideología imperante en el nuevo espíritu del capitalismo. Así lo argumenta Zafra en su ensayo sobre el entusiasmo:

el entusiasmo sostiene el aparato productivo, el plazo de entrega y tantas noches sin dormir, los procesos de evaluación permanentes, una vida competitiva, el agotamiento travestido convirtiéndose en motor para la cultura y la precariedad de muchos que buscan vivir de la investigación y la creatividad en trabajos culturales o académicos (Zafra, 2017: 16).

La empatía, la inteligencia emocional, la búsqueda interior, la autorregulación emocional se tornan terminologías claves para la gestión, ya no del individuo como tal sino del desempeño y clima organizacional.

En síntesis, en esta reformulación paradigmática (Serrano y Fernández Rodríguez, 2018) se produce una descolectivización de los riesgos y de las responsabilidades mediante una reorientación del sujeto a ser “propietario del yo”, donde es clave la socialización emocional basada en posicionamientos como asumir riesgos, ver oportunidades más que fracasos, ser positivo, entusiasta, etc. Para algunos investigadores (Serrano y Fernández Rodríguez, 2018; Laval y Dardot, 2013) surge un nuevo sujeto político en el que impera la lógica empresa en su modo de pensar y autorregular la propia vida y de construir sentido al vínculo social. La consecuencia de esta colonización política del imaginario es, para estos investigadores, la despoliticación del trabajo, lo cual se entiende como la desatención de la capacidad de establecer y reflexionar sobre la conexión entre la vulnerabilidad en el trabajo y las relaciones políticas de desigualdad. De esta forma, no llama la atención que en este discurso la acción colectiva organizada en torno a sindicatos sea presentada como innecesaria y anacrónica, surgiendo el reclamo por la negociación a nivel de empresa y evitando negociaciones a niveles más generales, lo cual va en línea con la centralidad de la empresa y su autorregulación.

En este sentido, Ojeda (2012) define como característica de la ideología managerial la naturalización. Esto supone que las diferencias son abstraídas del lugar tradicional de lucha y son tratadas de una forma concreta y fija. Se produce una especie de reificación que opera como una ilusión acerca de que los procesos organizacionales son convenientes y autoevidentes, respuestas funcionales a la protección institucional. Esto puede verse, por ejemplo, en las diferencias que se establecen entre los individuos a la interna de la organización, en la forma en la que se percibe el contexto como inmodificable, etc. Vinculado a esto aparece la universalización como otra característica que supone la orientación de extensión, ampliación y transferencia de actitudes, de manera de tratar a los intereses del ejecutivo como si fuesen los intereses de todos los miembros de la organización. Esta universalización se da por diversos mecanismos de legitimación de creencias orientados a postularse como evidentes e inevitables. De esta forma, se genera una realidad difusa,

mistificada, en la que se canalizan los conflictos resolviendo las contradicciones mediante el disciplinamiento de los miembros de la institución. La universalización también se aprecia cuando se responsabiliza a los trabajadores del logro de los objetivos, solicitándoles que actúen como si fuesen dueños. La racionalidad instrumental aparece, para el Ojeda (2012), como una de las características de esta ideología que adapta los medios a la consecución de fines, y donde lo que finalmente importa es la eficacia de estos medios, que terminan cosificándose.

La relevancia de este discurso del *management* radica en su capacidad de ejercer una profunda influencia moral y normativa como modelo de avanzada para la evolución del conjunto de la economía, puesto que son los que imperan en la nueva economía (sector financiero, software, entre otros), pero también para la forma en la que los gobiernos conciben la dependencia y la autogestión en materia de pensiones, sistema de salud, educación (Sennett, 2006). Dicho de otra forma, este discurso que deviene en hegemónico involucra a los actores en una forma de actuar muy concreta en el contexto de una economía de mercado que se transforma en el centro de lo social (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006).

III.2. Los regímenes de justificación

Uno de los conceptos que permite comprender las implicancias que tiene esta ideología es el de régimen de justificación. El discurso gerencial, cuyas bases se han descrito, forma parte de lo que Boltanski y Chiapello (2002) han denominado el nuevo espíritu del capitalismo. Ese nuevo espíritu remite a la ideología que justifica el compromiso de las personas con el sistema capitalista, y que hace ese compromiso lo suficientemente atractivo para la gente. Que sea atractivo para las personas es imprescindible, por cuanto las características del capitalismo moderno requieren un alto grado de compromiso por parte de los empleados que trabajan en las empresas y, sobre todo, de los directivos, asalariados o no, que se ocupan de su gestión. Los valores gerenciales estarían ubicados en el centro de esta ideología.

Boltanski y Chiapello (2002) buscan conocer cómo es que se modifican las ideologías asociadas a las actividades económicas. Basándose en Dumont (1982 y 1987), entienden “ideología” como conjunto de creencias compartidas, inscritas en instituciones,

comprometidas en acciones y, de esta forma, ancladas en lo real. Para esto, se focalizan en las distintas maneras en las que las personas se comprometen en la acción, sus justificaciones y el sentido que dan a sus actos. El centro del análisis de los autores se encuentra en las capacidades argumentativas que los actores disponen para la producción del orden social. Estas capacidades se definen en dos prácticas constitutivas de toda acción social: la crítica y la justificación (Boltanski y Thèvenot, 1991). El capitalismo se ha apoyado en representaciones capaces de guiar la acción y en justificaciones compartidas, que han hecho de él un orden aceptable e incluso deseable. Estas justificaciones deben apoyarse en argumentos lo suficientemente robustos como para ser aceptados como evidentes, de manera que pueda contenerse o superarse la desesperanza que el orden capitalista no deja de inspirar tanto entre quienes oprime como entre quienes tienen la tarea de mantenerlo y transmitir sus valores, a través de la educación (Boltanski y Chiapello, 2002).

El espíritu del capitalismo es el conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él. Estas justificaciones –ya sean generales o prácticas, locales o globales, expresadas en términos de virtud o en términos de justicia– posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable a ese orden capitalista (Boltanski y Chiapello, 2002). Basados en esta noción de espíritu del capitalismo, articulan dinámicamente el concepto de capitalismo y de crítica. Todo reclamo de justicia comporta una crítica al orden establecido. Por otra parte, en el mundo social las operaciones críticas se ven acompañadas de operaciones de justificación, puesto que la justificación es la manera como un actor puede responder o prevenir la crítica de otro. Tanto en el ejercicio de la crítica como en el ejercicio de la justificación las personas expresan valores morales, valores de justicia, que tienen importancia para ellas. Crítica y justificación están vinculadas a la justicia (Ramírez y Guerrero, 2011), invocándose principios diversos para dirimir los debates. Estos principios disputan su primado para interpretar las situaciones conflictivas, pero son reconocidos por todos los actores y encarnan en dispositivos que organizan la vida social. Por tanto en torno a sus reglas y a sus modos de uso también aparecen debates sobre la justicia que se expanden por todo el cuerpo social, y que se hacen presentes, incluso, en las disputas simples de la vida cotidiana (Nardacchione y Tovillas, 2017: 6).

Los argumentos en favor del capitalismo deben otorgar dos tipos de justificaciones. Por un lado, las individuales, con base en las cuales una persona encuentra motivos para adherirse a la empresa capitalista; y, por el otro, justificaciones generales según las cuales el compromiso con la empresa capitalista sirve al bien común.

Ahora bien: reparar en la crítica, en la justificación y en los criterios de justicia supone desde la mirada de Boltanski (1996), una concepción gramatical de la acción. Esto implica orientarse a dilucidar y describir las reglas que deben seguirse para que la crítica sea considerada y de esa forma aceptada por las demás personas. Dichas reglas no aparecen de manera explícita en el mundo social y los actores no las aplican de manera reflexiva al actuar (por ejemplo, al protestar por una injusticia). Para ejemplificar esto, el autor utiliza las reglas gramaticales, que son aplicadas pero no reflexionadas al momento de usarlas. Son más bien reglas tácitas, a las cuales los actores deben plegarse para que sus acciones puedan ser comprendidas y juzgadas por los demás como normales.

En este sentido, la teoría de los regímenes de justificación elaborada por Boltanski y Thèvenot (1991) muestra la pluralidad de argumentos que se utilizan para evaluar las conductas de personas y organizaciones, y juzgar la congruencia de las situaciones donde unas u otras interactúan. La necesidad de dotar de sentido las acciones que conforman las relaciones interpersonales habría dado lugar, según esta sociología pragmática, a la construcción interactiva de unos marcos de referencia denominados órdenes o regímenes de justificación:

Se trata de subconjuntos coherentes de valores, normas, convenciones, actos y objetos mediante los cuales los individuos construyen, en un proceso iterativo, expectativas fiables sobre lo que se espera de ellos y lo que pueden esperar de los demás en las situaciones en que participan a diario. Proporcionan criterios para evaluar el mérito de las personas y para calificar las situaciones y la calidad de los objetos que las constituyen. Operan como reductores de la incertidumbre, legitiman el comportamiento propio y sustentan el juicio que merecen los comportamientos ajenos (Sánchez y Moro, 2019: 110).

Para Boltanski y Thèvenot (1991) cuando el juicio es sometido a una crítica pública (por ejemplo dentro de una reunión de empresa que reúne sindicalistas y *mánagers*) se hace necesario tomar apoyo sobre ciertos regímenes de justificación que se encuentran ligados a principios que tienen una validez intrínsecamente reconocida. Tales juicios pueden ser considerados como legítimos y dar lugar a un acuerdo entre diferentes personas porque no son considerados como dependientes de las propiedades de aquellos que los emiten, ni tampoco como parte de su poder (Boltanski, 2017). Como estos juicios tienen una validez muy general pueden ser utilizados tanto para la crítica como argumentos de justificación. Los órdenes sostienen tanto el acuerdo como la crítica. Los investigadores plantean que en cualquier sociedad existen múltiples y diferentes principios de equivalencia, es decir, diversas maneras de construir el lazo político entre las personas, de establecer un orden entre ellas y de atribuirles una grandeza que pueda ser considerada legítima. Esto significa que en un mismo régimen político coexisten diferentes “ciudades”, diferentes formas de definir “el interés general”.

Las disputas sobre la justicia no son otra cosa que confrontaciones de diferentes principios de equivalencia. Una denuncia pública es una crítica a un orden establecido que se efectúa sobre la base de un principio de equivalencia distinto al que constituye el orden objeto de la crítica. La justificación es una respuesta a la crítica fundada en el principio de equivalencia que sostiene el orden criticado. Los principios de equivalencia son la base sobre la cual las personas se apoyan para construir lazos duraderos, pero también son el punto de referencia con respecto al cual puede denunciarse el carácter injusto de las relaciones entre las personas (Boltanski, 2000). Los actores, en situaciones de injusticia, despliegan una gran cantidad de recursos cognitivos dentro del proceso de definición de la situación en disputa y pueden movilizarse para dar prueba real y situada de un conflicto específico distintos dispositivos (institucionales, legales, etc.), de esta forma los principios morales que se invocan en la crítica o justificación encuentran su correlato en el mundo concreto, por esto el esquema propuesto por Boltanski y Thèvenot es realista y plural, porque los principios de justicia que se ponen en disputa son diversos (Nardacchione y Tovillas, 2017: 6).

Para construir una ciudad –en tanto orden político–, hay que definir un bien común que supere a las personas y que establezca una equivalencia entre ellas. Esta equivalencia tiene que ver con la institución de un orden considerado legítimo. Entonces, el principio de

equivalencia es el que define una escala de valores entre las personas e instaura un orden de grandeza entre ellas que no es considerado como arbitrario (Guerrero y Ramírez, 2011). El concepto de grandeza está ligado directamente con la posibilidad de un reconocimiento por parte de los otros, a partir de rasgos y posiciones que permiten que ciertos sujetos puedan estar en condiciones diferenciales que les brindan ciertas potestades sobre los demás. En esta medida, las disputas alrededor de la justicia siempre están enfocadas en el orden de la grandeza presente en la situación, de hecho, “el acuerdo sobre la grandeza es la condición para los acuerdos legítimos” (Boltanski, 2000, p. 78). Si bien la justicia no puede definirse de otro modo que por referencia a la igualdad, dicha igualdad no significa que todas las personas son iguales o deban ser consideradas iguales en la repartición de las cosas que tienen valor en función de la grandeza. Un orden político es justo cuando la distribución entre las personas de lo que tiene valor se realiza por referencia a un mismo principio de orden. En otras palabras, un orden es justo cuando la grandeza de las personas es evaluada de igual forma para todo el mundo, es decir, con base en el mismo principio de orden.

Boltanski y Thévenot (1991) identifican seis ciudades. Una de ellas es la “ciudad inspirada”, donde la grandeza depende del grado de acceso de las personas a un estado de gracia y de inspiración. El sujeto no invoca un orden terrenal para justificar sus acciones, sino que las legitima como inspiradas por fuerzas sobrenaturales, únicas ante las cuales se siente responsable. La “ciudad doméstica” es otra de las ciudades en la cual la grandeza depende de la posición jerárquica de las personas en una cadena de dependencias personales, por tanto, se exige respeto a los vínculos interpersonales en un contexto de proximidad física donde el sujeto no puede ser concebido al margen de su pertenencia a una red de personas depositarias de la confianza del grupo. En la “ciudad del renombre” la grandeza depende de la opinión y estima que los demás tengan de una persona, se constituye en el terreno de la fama y la aprobación de un alto número de desconocidos. En la “ciudad cívica” la grandeza depende del grado en el que las personas son capaces de representar a los demás, de encarnar lo colectivo y de servir a la expresión de la voluntad general, por tanto, aquí se enjuicia a las personas y las acciones según su contribución al bien común y al desarrollo de un espacio público (material o institucional) que garantice la libre participación ciudadana. Otra de las ciudades es la “ciudad mercantil”, donde la grandeza depende de la capacidad de las personas para pagar el acceso a un bien deseado por muchos. Bajo este régimen, la acumulación de riquezas es el patrón de referencia y la competencia por conseguirlas se convierte en

conducta plenamente aceptable para satisfacer el afán individual de lucro. La “ciudad industrial” posee su grandeza en la eficacia y las capacidades profesionales de las personas (Boltanski, 2017). La empresa mercantil sirve a Boltanski y Thévenot (1991) para demostrar que la vida de las organizaciones no está sujeta a un único orden de justificación. La empresa debe ajustar las grandezas de cada uno de los regímenes, articularlos. Debe ser inspirada, prestigiosa, eficaz, rentable, cohesionada, comprometida y sostenible. La gestión de exigencias tan plurales suele generar conflictos internos y externos que se resuelven mediante acuerdos o compromisos inestables entre órdenes de justificación divergentes (Sánchez y Moro, 2019). Una última ciudad es la “ciudad por proyecto”, donde la grandeza de las personas depende de sus capacidades para concebir proyectos y establecer conexiones (redes).

III.3. La ciudad por proyectos: el régimen de justificación del *management*

La ciudad por proyectos es la figura teórica mediante la cual se especifica el sentido de justicia que impera en los individuos que forman parte de la “Nueva Economía”, caracterizada por la “gestión por proyectos” (Boltanski y Chiapello, 2002). Esta ciudad fue construida a partir del análisis de la literatura managerial que Boltanski y Chiapello realizaron como parte de la investigación realizada en *El nuevo espíritu del capitalismo*¹⁰ donde analizan de forma comparada parte de la principal literatura generada entre los años 1960 y 1990 en francés. El interés empírico radica en que la literatura del *management* contiene una fuerte dimensión crítica puesto que está orientada a cambiar los dispositivos de la organización y a modificar las disposiciones generales de los actores de la empresa, sobre todo de los trabajadores. La retórica que impera aparece estructurada sobre el pasado y el presente, sobre diferentes formas de gestionar y organizar. Nuevas maneras de procurar el beneficio son propuestas en la literatura, que también establece una dimensión moral en el sentido en que pone el acento en que las maneras de lograr el beneficio sean compatibles a una exigencia de justicia, en principio, con relación a los trabajadores de la empresa pero

¹⁰ Este texto plantea dos tipos de críticas realizadas sobre el capitalismo a partir del siglo XIX. Una de ellas es la crítica social que remite a la desigualdad, a la miseria, la explotación y al egoísmo. La segunda es la crítica artística que está vinculada a la crítica de la opresión de la fábrica, la uniformidad de la sociedad de masas y su mercantilización, valorizándose la liberación y la autonomía individual, la singularidad y la autenticidad (Boltanski, 2017: 201).

también, más generalmente, con relación a una idea de bien común. La dimensión ideológica presente en la literatura nutre a los actores de la empresa no solamente de directivas para alcanzar objetivos económicos sino también de buenas razones que justifiquen el compromiso con la búsqueda de la ganancia. Proporciona a los actores argumentos para responder a las críticas que les pueden ser dirigidas (Boltanski, 2017).

El desafío al que se enfrentó la literatura managerial de los años 90 fue el de dar orden y sentido a una serie de cambios (heterogéneos, locales, poco generalizables), que comenzaron a generarse en las organizaciones hacia fines de los años 70. El producto de esto será una representación coherente del mundo productivo y del intercambio. Basándose en la metáfora de la red, la literatura del management proporcionará una significación general al desorden producto de los diferentes desplazamientos experimentados en las empresas.

La organización por proyecto es el referente de esta ciudad. Refiere a una empresa cuya estructura está compuesta por diversos proyectos, vinculando personas diferentes en cada uno que, además, tienen relación con varios proyectos a la vez:

La naturaleza de este tipo de proyectos tiene un principio y un fin predefinido; los proyectos se suceden y se reemplazan, recomponiendo, según el grado de prioridades y necesidades, los grupos o equipos de trabajo. Por analogía, puede darse cuenta de una estructura social por proyectos o de una organización general de la sociedad por proyectos. La ciudad por proyectos se presenta como un sistema de restricciones que son determinantes sobre un mundo que se encuentra conectado en red (mundo conexionista), incitando a no urdir lazos y a no extender sus ramificaciones sin respetar las máximas de acción que se encuentran dentro de la lógica de los proyectos (Boltanski, 2017: 188).

En la ciudad por proyectos el valor legítimo, es decir, lo que da la posibilidad a los sujetos de ser reconocidos por los demás, la “grandeza” de la ciudad por proyectos, es la actividad:

En la Ciudad por Proyectos la actividad supera las oposiciones entre trabajo y no-trabajo, entre lo estable y lo inestable, entre el asalariado y el no asalariado, entre el interés y la benevolencia, entre aquello que es valioso en términos de productividad

y aquello que, no pudiendo ser objeto de medida, escapa a toda evaluación contable (Boltanski y Chiapello, 2002: 165).

El proyecto es el dispositivo que “permite la producción y la acumulación en un mundo que, si fuese puramente conexionista, no conocería más que flujos, sin que nada pudiese estabilizarse, acumularse o tomar forma” (Boltanski y Chiapello, 2002: 56-57). Es definido como “la ocasión y el pretexto para la conexión”, es la actividad por excelencia que apunta a integrarse dentro de las redes y explorarlas para romper el aislamiento y encontrar personas cuya cercanía permita generar un proyecto. El término proyecto ha trasvasado el mundo de la gestión empresarial y ha alcanzado al lenguaje común para referenciar un:

encuadramiento espaciotemporal de la acción humana desplegada en un mundo continuo y difuminado, moldeado a lo largo de los últimos cuarenta años sobre el patrón de los nuevos sistemas de producción flexibles. Más allá del ámbito de la gestión empresarial, el tópico del proyecto (“proyecto político”, “proyecto solidario”, “proyecto vital”, “proyecto estético”, “proyecto investigador”, “proyecto familiar”), introduce un conjunto elemental de restricciones convencionales de carácter general (un inicio, un planteamiento de objetivos, un presupuesto de recursos, un plazo de conclusión) con el que se intenta contener dentro de un conjunto limitado de dimensiones evaluables (innovatividad, conectividad, empleabilidad) el despliegue virtualmente incontenible de la acción social en un espacio difusivo de redes sociales (Izquierdo, 2002: 160).

Lo relevante aquí es desarrollar la actividad. No se puede estar sin un proyecto, sin una idea, sin tener algo en preparación, debe tenerse siempre la voluntad de hacer algo con otras personas. Los actores saben de la finitud de los proyectos, sin embargo se involucran en ellos de una forma comprometida y entusiasta. Por su forma transitoria el proyecto se ajusta a un mundo concebido en red, multiplicando sus conexiones con sus sucesivas ediciones y, al hacerlo, permite la proliferación de los vínculos. El proyecto en tanto dominio transitorio de un orden que se presenta cambiante, complejo y precario se constituye en el cultivo ideal para la propagación de las redes, proporcionando, a la vez, un conjunto de apoyos objetivos para la acción discursiva que pretende formular juicios de valor en un mundo ambivalente.

Pero la red no puede ser el sostén de la ciudad puesto que se extiende y modifica constantemente por lo que los principios de equivalencia y los criterios de justicia no pueden establecerse de manera equilibrada. Por esta razón, está sometida a una forma de justicia que valoriza las cualidades del actor, de quien hace la red. Esta ciudad se apoya sobre la actividad del mediador que pone en marcha la formación de redes, dotándolas de un valor propio, en forma independiente de los fines buscados y de las propiedades sustanciales de las entidades entre las cuales se efectúa la mediación. Bajo esta perspectiva, se trata de un valor en sí, o mejor dicho un estado de grandeza específico, valorizar al actor cuando se pone en relación con otros, cuando “establece vínculos” y contribuye de esa manera a establecer redes. Por esta razón, en la ciudad por proyectos destacan los individuos que desde el desempeño de sus roles se presentan como mediadores, gestores, figuras como los *project managers*, *team leaders*, consultores, proveedores. La potencialidad común de este mundo es la capacidad virtual de “establecer conexión”, poder comunicarse, coordinarse, ajustarse con los demás, dar y recibir confianza, adaptarse sin ser frenados por la timidez o desconfianza. Debido a esto, como se ha visto anteriormente al describir la ideología del *management* al inicio del capítulo, los sujetos han de sacrificarse e invertir en formación continua para lograr ser cada vez más ligeros, tolerantes, adaptables y flexibles, y poder alcanzar así los estados de grandeza propios de este régimen de justicia: la polivalencia, la empleabilidad, la autonomía o la evolución. El realizador en esta ciudad es alguien activo y autónomo, que toma riesgos para establecer contactos nuevos que tengan potencialidad. Posee buenos recursos de información para evitar vínculos redundantes. Sabe valorizar su presencia dentro de las relaciones personales cara a cara, lejos de cumplir mecánicamente con su rol social, toma distancia y sale del rol de manera de hacerse atractivo. Logra implicar a los otros al generar confianza y entusiasmo, puede animar a un equipo que no es dirigido de forma autoritaria, escucha, tolera y respeta las diferencias. La confianza del equipo nace en la distribución de conexiones que concretó. El jefe del proyecto garantiza la empleabilidad de sus colaboradores; esta es la relación de grandeza de la ciudad. Las cualidades humanas valoradas son la intuición y la perspicacia (Boltanski, 2017: 192).

La condición moral del ciudadano que está integrado a una lógica del cambio constante entre proyectos diferentes de duración limitada se caracteriza sobre todo por la ambivalencia, es decir, por la sospecha frente a todo “moralismo” basado en un sistema de convenciones sociales. La ambivalencia se erige como la postura moral legítima en un mundo radicalmente

cambiante e incierto (Izquierdo, 2002). En este sentido, el actor de la ciudad por proyecto es “leve”, se encuentra liberado del peso del apego a pasiones y valores. No tiene apego sino tolerancia a cualquier valor posible, por tanto no puede enraizarse más que a sí mismo, como sola instancia dotada de una relativa permanencia en un mundo complejo, incierto y móvil. Pero cada uno de ellos no es más que los lazos que lo constituyen. En línea con esto existe una renuncia a la estabilidad y a la dependencia de personas o cosas, conjuntamente con un rechazo por responsabilidades institucionales que impidan movilidad, la preferencia es por la autonomía.

Una característica relevante de la ciudad por proyectos es que la autenticidad personal tiene como fuente los vínculos y la combinación diversa con otros. La creación que se da en el espacio reticular es una operación objetiva, no tiene como origen un don inexplicable como en el caso de la creación típica de la ciudad inspirada. La dinámica de la innovación artística y científica se mezcla con la dinámica del establecimiento de redes de relaciones sociales: las relaciones de confianza implicadas en la comunicación personal proporcionan los medios más eficientes para economizar recursos en las tareas de seleccionar información y darle sentido, fundamentales para la producción de conocimiento nuevo.

Una diferencia de la ciudad por proyectos y de la mercantil, que permite comprender su especificidad, es el énfasis que la primera pone en el valor del tipo de información, altamente concreta y específica, que vehiculan las relaciones de confianza basadas en intercambios conversacionales cara a cara. Las duraciones esperadas de las relaciones en el proyecto son más prolongadas que las relaciones puntuales que caracterizan el intercambio mercantil. Esto también incide en el principio de justificación empleado por los sujetos para validar sus acciones: en el caso de la ciudad por proyectos las pruebas son de cooperación-competencia, mientras que en el intercambio mercantil las pruebas son de competencia. Los mángers, los consultores, los profesionales de la industria de servicios financieros que operan en los mercados internacionales de productos financieros avanzados constituyen los representantes de esta ciudad. Ellos representan la flexibilidad y la incertidumbre cognitiva y moral que anima la vida cotidiana en esta ciudad. Las relaciones sociales son el principal vehículo de información sobre los fundamentos de valor de las inversiones especulativas (Izquierdo, 2002).

Debido a que las transformaciones en el curso del capitalismo de los años 70 contribuyeron al despliegue de un mundo conexionista, autodefinido dentro de una lógica de red, y la multiplicidad de personas que encuentran su justificación en la actividad de mediadores, es que la ciudad por proyectos aparece como la legitimación de un mundo conexionista. Pero también aparece como la limitación de las prácticas que pueden ser llevadas a cabo en ese campo de manera que deba ser respetada la obligación de justificar en referencia a una idea de bien común (Boltanski, 2017: 199). Este trabajo de legitimación va en paralelo con el establecimiento de normas de forma de distinguir las maneras moralmente aceptables y las maneras inmorales y abusivas de hacer uso de los nuevos recursos. Desde esta perspectiva, la ciudad aparece como un dispositivo crítico autorreferencial e inseparable de un mundo en proceso de construcción, que debe limitarse para ser estable.

III.4. Los modelos para abordar la gestión

El análisis del trabajo en este nuevo contexto supone la problematización de la gestión. Aparece como un campo en transformación puesto que en el nuevo capitalismo se evidencia que no solo cambia la forma de organizar el trabajo sino también de gestionarlo. Ya se han señalado algunas de las características que adopta la gestión en este contexto, pero es importante insistir en que su relevancia para comprender las implicancias de la ideología managerial en la actualidad radica en que es a través de la gestión que la organización establece el vínculo con los trabajadores.

Si bien la gestión ha sido tradicionalmente analizada desde una perspectiva económica o administrativa, es decir, desde su aporte a la producción cotidiana del sistema económico, debe ser entendida como un espacio de toma de decisiones mediante prácticas instrumentadas que representan las lógicas de acción de los actores (Chiapello y Gilbert, 2009). En este sentido, la gestión prescribe formatos de acción y constituye una unidad de acción en el colectivo de trabajo, es decir, produce acción organizada. Tanto la unidad como la autonomía organizacional son construcciones cotidianas y permanentes realizadas a través de actos de decisiones de gestión. La gestión está marcada por los procesos de la racionalización de la modernidad descritos por Weber, cuya manifestación más evidente es el proyecto gestor racional y técnico que se veía presente en las organizaciones burocráticas. Se trata de una práctica instrumental: el gestor hace uso de herramientas y

técnicas de gestión de tal manera que ambas están ligadas por una tecnología de la gestión (Gilbert, 1998). Las herramientas de gestión tienen un propósito organizacional. Solo existe cuando se incorpora a un contexto organizacional en un sistema, en un dispositivo (Gilbert, 2012).

Sin embargo, tradicionalmente estas herramientas son consideradas en su dimensión técnica como si fuesen objetos estáticos. Se pretende inscribirlas en el universo de la pura racionalidad, de los objetos del mercado, de las restricciones del medio ambiente y los problemas de gestión a regular que responden a herramientas puestas en orden para tomadores de decisiones racionales. Según Chiapello y Gilbert (2009), esta es la visión hegemónica en la teoría económica, que está sustentada en la racionalidad del proyecto de gestión y de las decisiones. Desde esta perspectiva las herramientas de gestión son vistas desde como “neutras”. La consecuencia de esta mirada es que la gestión queda reducida a una suerte de “ingeniería económica” en la que predomina una visión normativa. Para Gilbert (2012) las herramientas de gestión están llenas de contenido gerencial que se ha incorporado en su construcción, y su significado se hace visible con cada uso, por lo tanto, puede ser develado. En este sentido, la mirada sociológica de la gestión rescata aquellos aspectos que no son necesariamente gestionarios pero que pueden modificar o dar especificidad a las herramientas de gestión en situaciones concretas, y que por tanto pueden otorgar diferentes sentidos a estas herramientas de gestión. El énfasis está puesto en la existencia de una pluralidad de racionalidades que están en juego y que condicionan los proyectos de gestión racional, interrogándose sobre todas las dimensiones no directamente racionales tales como representaciones sociales, los sistemas de valores, las reglas de juego social, las relaciones de fuerza situadas en el tiempo y en el espacio. Todas estas dimensiones aclaran las acciones concretas e incluso pueden llegar a explicarlas. En un contexto marcado por la celeridad en los avances en el conocimiento, en las formas de organizar el trabajo y en la participación de los trabajadores en el proceso productivo, pareciera evidente que esos dispositivos de gestión no pueden ser vistos ni como exentos de una ideología ni como modelos que se aplican sin mediar el contexto. Por el contrario, contienen la ideología empresarial en su definición y elección, son negociados en los espacios de trabajo y en muchas ocasiones están llenos de incertidumbre. Poner el acento en este aspecto supone rescatar la relevancia de incorporar una mirada contextual en el análisis de la gestión, así como hacer visible el poder y el control en las organizaciones que también debe ser

gestionado, y que se hace notorio frente a la conflictividad y la negociación en los espacios de trabajo.

En este sentido, las empresas de desarrollo de software vistas como entes colectivos con intenciones estratégicas y con capacidad de acción pueden ser concebidas como moduladas por la gestión. Se vuelve notoria su puesta en juego en el espacio de trabajo en la medida en que hace a los discursos y a las formas a través de las cuales se coordina la actividad, se ejecuta y se controla. La relevancia de conocer y comprender el sentido de las prácticas de gestión implementadas radica en que las prácticas condensan la ideología del *management*, y, por tanto, informan sobre las prácticas socialmente aceptadas del nuevo capitalismo. Por otro lado, también tienen implícita una sociología sobre la relación entre el individuo y el colectivo, y por tanto, hacen evidentes las bases sobre las que se asienta este vínculo.

III.4.1. La mirada desde los Critical Management Studies y la subjetivación

La sociología ha abordado desde distintas perspectivas la gestión. Una de las aproximaciones está vinculada al campo de los Critical Management Studies (CMS). Si bien estas teorías parten desde perspectivas teóricas muy distintas pueden identificarse lineamientos comunes que están centrados en la dominación de un grupo social dado o en la adaptación a la lógica capitalista que instrumenta o facilita. En esta línea destacan investigaciones como las de Grey y Wilmott (2005). Estos autores se inspiran en la idea de la “desvalorización del trabajo” de Bravermann (1974) para describir el proceso de gestión y, sobre todo, el recurso a herramientas de gestión como un proceso “neotaylorista”. El enfoque de Bravermann estaba sustentado en una mirada marxista que promovía el análisis del proceso de trabajo en la fábrica y estaba centrado en una dimensión objetiva del trabajo. En un contexto de flexibilidad laboral y donde el peso del conocimiento es cada vez mayor, se hace necesario indagar en la dimensión subjetiva del trabajo y en la manera en la que influye en la formación de la identidad del trabajador. El énfasis en la relación social y en las condiciones objetivas de trabajo propio del neomarxismo deja paso en los estudios sobre la gestión al concepto de “subjetividad”, más cercano a la filosofía posmoderna francesa y a los problemas emergentes en la sociedad finisecular. El centro del análisis no es ya la opresión de una clase social sobre la otra sino la relación problemática que existe entre el saber y el poder, y la incidencia que tiene dicha relación sobre la construcción de la identidad del trabajador. Esta intención de

construir un nuevo abordaje se encuentra en Knights y Willmott (1989) quienes proponen abordar el poder y la subjetividad a partir del enfoque de Foucault (1987, 2012), quien desarrolla una aproximación al problema del poder que se aleja del determinismo del enfoque marxista, pues es en esencia policéntrica y contiene un potencial emancipador (Saavedra, 2009). De aquí surgen estudios orientados a entender cómo el poder influye en los procesos de construcción de identidad en los individuos, y la emancipación en el lugar de trabajo. De hecho, la de Foucault (1987, 2012) es una segunda corriente crítica sobre la gestión y sus herramientas, que pone el acento en la dimensión de control que estas herramientas tienen. Las investigaciones realizadas bajo este paradigma recurren sobre todo a la idea del panóptico. La mirada foucaultiana de las herramientas de gestión permite introducir una perspectiva más histórica en la medida en que la sociedad disciplinaria aparece en desarrollo en este período. En efecto, hay varias investigaciones que se basan en la exploración de las herramientas de gestión como una suerte de panóptico. Por ejemplo, Towley (1993) propone una nueva mirada de la gestión de los recursos humanos considerándola como una técnica de poder que contiene elementos de control y de supervisión de los asalariados. Entiende que la selección, la evaluación individual, las clasificaciones del empleo y la formación profesional son mecanismos cuya intención es la de transformar a los trabajadores en previsible. Pero las referencias a Foucault no se agotan con el panóptico sino que se extienden también a sus conceptos de saber/poder, disciplina, biopolítica, gobernabilidad, entre otros (Kearins y Hopper, 2002).

Le Goff (1996), entendiendo la existencia de una “ideología managerial”, que otorga a la empresa un rol ético fundamental en cuanto fuente de valores y espacio de integración social que permite la movilización de las personas a partir de los valores y de la cultura de la empresa, sostiene que esta ideología se implementaría precisamente a través de los sistemas de gestión de personas, los cuales a partir de sutiles mecanismos de inclusión y exclusión ejercerían una forma de coerción-flexible en la que las normas prescritas son inevitables para todo el mundo. Las personas no tienen más opción que desarrollarse profesionalmente, implicarse en la organización y obedecer los principios constitutivos de las nuevas profesionalidades.

En un abordaje similar, Zangaro (2011) basándose en Foucault, propone una visión sobre las formas de gestión del trabajo como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación

que proporciona a los individuos modos de acción sobre sí mismos. El *management* puede ser entendido como un dispositivo de gobierno, como una tecnología del yo que apunta a la constitución de una subjetividad de características funcionales a la acumulación del capital. La gestión del trabajo capitalista encuentra su centro en el *management* de los sujetos que trabajan, por lo que opera sobre las condiciones subjetivas, sean estas individuales o colectivas. El componente de prescripción ya no está en la tarea sino en lo que el *management* tiene de dispositivo de poder sobre los sujetos. El objetivo de esas acciones consiste en lograr, por medio del trabajo de los sujetos sobre sí, la formación de una subjetividad funcional a los fines de consolidar el proceso de producción de valor en el capitalismo. Al tratarse de una tecnología del yo, a las prescripciones heteroimpuestas se le suman obligaciones autoimpuestas (Zangaro, 2011: 164). Las políticas de *management* buscan implicar al trabajador, lo cual tiene que ver con un proceso por el cual el sujeto asume como propios los requerimientos y los objetivos del capital. El *management* no es solo dispositivo de saber-poder sino también dispositivo de gobierno, lo cual es de importancia a la hora de analizar la relación subjetividad-trabajo en la actualidad: los actuales dispositivos de gobierno manageriales ponen en primer plano dimensiones subjetivas, lo cual los dota de una potencia humana mayor. El trabajador puede poner en juego en su actividad aspectos vinculados con sus capacidades intelectuales o emocionales, pero esto no tiene por qué tener un efecto liberador ni humanizante. Y este es, para la autora, el impacto del trabajo en la subjetividad: las políticas de *management* subjetivan buscando una identidad entre trabajo y vida, entre objetivos personales y objetivos del capital. De esta forma se logra que los trabajadores controlen por sí mismos el uso eficiente de la fuerza de trabajo en función de sus propios objetivos.

En conclusión, esta segunda corriente, basada en la subjetivación, busca colocar el desarrollo de las técnicas o herramientas de gestión en una perspectiva sociohistórica del capitalismo de largo plazo. Las herramientas de gestión son entendidas como el resultado de un proyecto intencional de control y de disciplina en beneficio de la dominación de un grupo o clase. En este sentido, se entiende que estos abordajes por momentos simplifican la realidad, niegan las contradicciones y los contramovimientos de los actores que pueden llegar a neutralizar, al menos en parte, estos proyectos intencionales de dominación (Supervielle, 2010).

III.4.2. La mirada desde el pragmatismo

La sociología ha aportado una mirada original sobre la gestión y sus herramientas a partir de investigaciones que tienen una orientación pragmática. En este sentido, Chiapello y Gilbert (2009) distinguen dos corrientes principales: una de ellas proviene de la sociología de la innovación de la mano de Callon y Latour (1981) y otra de la sociología de las categorizaciones y las convenciones de Desrosières y Thèvenot (1988), (Boltanski y Thèvenot (1991), Desrosières (1995). En el primer caso, a partir de la introducción de la influencia de la tecnología al análisis de las relaciones sociales, las herramientas de gestión interesan en tanto facilitadoras de la instalación de la innovación en las organizaciones y, por tanto, remiten a la sociología de la innovación. Latour (1998) entiende que la innovación no solo tiene que ver con la técnica y la funcionalidad sino que también se vincula a la moral. Las herramientas adquieren sentido porque tienen capacidad de actancia, es decir que los artefactos y los actores no humanos (por ejemplo los reglamentos, las evaluaciones, las metodologías de producción, entre otras) tienen la capacidad de modificar las relaciones que se establecen en la situación de trabajo.

Desde la perspectiva de la sociología de las convenciones –que toma algunos de los postulados desarrollados por Latour– se sostiene que en situaciones de acción y coordinación humanas, los actores utilizan categorías (convenciones) para justificar la apreciación y crítica de objetos y personas (Boltanski y Thèvenot, 1991) reduciendo incertidumbre y coordinando acciones con otros para lograr objetivos en común (Salais y Stroper, 1993). Estas convenciones son principios de orden superior o esquemas interpretativos (Mayrhofer, Brewster y Farndale, 2018). Las herramientas de gestión resultan relevantes puesto que contienen clasificaciones y nomenclaturas que son utilizadas en esta categorización. En este sentido, el interés está centrado en las operaciones necesarias para crear estas categorías. Boltanski y Thèvenot (1991) se preguntan por las operaciones necesarias para aproximar dos seres singulares bajo un tipo particular de relación. Una operación de esa naturaleza puede considerarse como “una puesta en equivalencia”, es decir, que dos seres clasificados en la misma categoría pueden ser considerados como equivalentes. En este procedimiento de clasificación se ignoran todos los aspectos que son disímiles entre estos individuos (por ejemplo, sexo, edad, origen geográfico, entre otros). Por tal razón, las nomenclaturas que utilizan las herramientas de gestión proveen de información acerca de qué se valoriza y qué

se deja en las sombras en las clasificaciones. Y, por lo tanto, informan acerca de las representaciones del mundo a gerenciar que están incorporadas en las herramientas de gestión y que, de hecho, también son incorporadas en el espacio de reflexión del mánager, creándose las categorías a tener en cuenta para valorar el mundo en que operan.

III.5 Antecedentes teóricos: el trabajo inmaterial y sus características

Una de las miradas que ha prevalecido en el estudio del trabajo en el sector del software tiene que ver con su inscripción como sector de actividad vinculado al trabajo inmaterial. En este sentido, es de utilidad para esta tesis el planteamiento desde esta perspectiva puesto que permite contextualizar y caracterizar la producción de esta naturaleza así como identificar sus consecuencias para el mundo del trabajo.

El concepto de trabajo inmaterial aparece vinculado a los cambios que ha sufrido el trabajo en el posfordismo. Lazzarato (1996) y Hardt y Negri (2002) han desarrollado este tema desde los años 90, enmarcados en la corriente *postoperaísta*. Según López Carrasco (2015a), la década de los 70 puede ser entendida como el momento de consolidación de este surgimiento, en el cual la producción teórica estuvo centrada en el análisis de los cambios sociales, que suponían la transformación de los modelos de producción al extenderse la aplicación de las nuevas tecnologías y el sector de los servicios (Acosta, 2015).

Sucede que las actividades de servicios se expanden a la par del Estado de Bienestar, dando lugar a un mercado laboral y de consumo que comienza a abrirse a actividades como la información, la producción, la gestión, el *marketing* o la publicidad. Conjuntamente con esta expansión, la automatización de las fábricas y la informatización de la sociedad contribuyen a la modificación de los procesos de trabajo, caracterizados por una mayor movilidad e iniciativa, existiendo nuevos grados de especialización. Esto condiciona la aparición de formas reticulares de organización del trabajo que en muchos casos se ven alentadas por los avances en comunicación que dispersan y fragmentan las unidades de producción. El trabajo inmaterial, por su naturaleza, parte de la idea de trabajo colaborativo. En este sentido, Lazzarato (1996) hace referencia al trabajo como la capacidad de activar y manejar la cooperación productiva, siendo el trabajo inmaterial algo que es colectivo en lo inmediato y que se da en forma de red.

La consecuencia de esto es la conformación de una fuerza de trabajo más abstracta, intangible e intelectual, de forma que la generación de riquezas depende en buena medida de la salud y de las habilidades emocionales, cognitivas y comunicativas de los trabajadores. Habilidades que dotan a la mercancía de un contenido intangible que constituye su valor. La mercancía se convierte en un trato provisorio de comunicaciones, relaciones sociales, afectos e ideas que no puede ser medida en términos de unidades-tiempo. Se pone un límite a las tradicionales formas de apropiación capitalista basadas en el intercambio salarial de la fuerza de trabajo y la propiedad de los medios de producción. Se trata, por tanto, de un trabajo en el que el componente afectivo, lo intersubjetivo, las relaciones interpersonales, el compromiso y el trabajo de equipo ganan relevancia y son definitorios.

Los procesos laborales propios de este tipo de producción están basados en la incorporación de nuevas tecnologías a las tareas manuales, con lo que se complejiza el proceso productivo dado que requiere de trabajadores aptos para el manejo de esa tecnología. Inevitablemente se necesitan trabajadores más calificados. En esta dimensión del trabajo inmaterial aparecen como relevantes la formación, de la autonomía, de las competencias (no solo individuales, porque estas también implican referentes colectivos) y del aprendizaje (incluso organizacional).

Por otra parte, el espacio laboral se deslocaliza y la fábrica como espacio social y de empleo pierde su centralidad como productora de riqueza. Las formas de socialización y subjetivación desbordan el ámbito productivo en conexión con nuevas normas de consumo. La fábrica “se volvió inmaterial” en base a la descentralización de la producción (Giordano y Montes Cató, 2012).

Para los autores de referencia, el trabajo inmaterial se estaría convirtiendo en una “tendencia hegemónica” que supone un cambio radical en la forma de darse el trabajo. No es que se trate de una situación cuantitativamente mayoritaria, sino que supone un cambio cualitativo. En este sentido, se habla de tendencia hegemónica, por el lugar estratégico que ocupa en la organización mundial de la producción. El trabajo supone algo más que una serie de movimientos corporales, implica el manejo de lo simbólico e incluye actividades no consideradas socialmente como tales, ya que no son asalariadas pero son productivas. Estas

actividades producirían relaciones sociales coordinadas, símbolos, imágenes, textos, afectos, siendo esta producción inmaterial la que genera valor (López Carrasco, 2015a). El trabajo inmaterial parte de una idea ampliada de trabajo (de la Garza, 2007), evidenciando el pasaje de la idea de trabajo como trabajo físico (propia de la mirada de Smith o Marx) a la del trabajo como resolución de problemas (Offe, 1992; Lazzarato y Negri, 2006).

En un sentido similar, se insiste en la idea de que las actividades laborales consisten fundamentalmente en la toma de decisiones entre alternativas, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades, pensamiento, imaginación. Tareas en las que el cuerpo pasa a un segundo lugar, por lo que el eje que serviría para agrupar esos trabajos sería justamente la “inmaterialización”, tanto de las tareas, como de los productos. Como se indicó en el párrafo anterior, no es que esta caracterización se dé en todos los tipos de trabajos ni en todos los puestos de trabajo: existen trabajos y puestos de trabajo en los cuales estas características se hacen muy notorias y otros en los que no aplican. Por otro lado, si bien puede argumentarse que siempre han existido puestos de trabajo en los que algunas de estas características estaban presentes –por ejemplo el trabajo de tipo gerencial– estos no estaban insertos en una organización del trabajo como la que puede verse en el sector del software, consultoría, publicidad, actividades culturales, etc., ni tampoco el producto de la actividad era lo que el cliente “consumía” en el mismo acto en el que se producía. Es la creciente importancia de las habilidades no manuales lo que define el trabajo inmaterial. En este sentido, por la forma de organización del trabajo y el peso del componente cognitivo en la producción, las relaciones cooperativas, colaborativas y de comunicación son parte constitutiva de las relaciones productivas en el marco de este tipo de trabajos.

También la idea de conflicto (en el sentido opuesto a la integración y como otro polo constitutivo del trabajo mirado desde sus funciones sociales) se reconfigura: los nuevos escenarios se instalan en espacios más vinculados a la valorización del conocimiento, reconocimiento de las competencias, la propiedad intelectual, la explotación de la creatividad, entre otros.

Según López Carrasco (2015a), el hecho de que el trabajador sea dueño de sus medios de producción (intelecto, afectos), responsable de su propio control y motivación, y de que tenga un papel más activo y anticipador dispone la base para una de las afirmaciones más

contendientes del postoperaísmo, referida a la independencia del proceso de autovalorización por parte de los trabajadores (Lazzarato, 1996; Hardt y Negri, 2002). El trabajo inmaterial se explica por la reproducción y el desarrollo de nuevas formas de vida y subjetividad a través de relaciones sociales que se suceden al margen de las relaciones de producción, de manera imprevista y sin ser gestionadas por el capital (Lazzarato y Negri, 2006). Los autores postoperaístas insistirán en el carácter objetivo de esta “intelectualidad de masas”, pero también en el carácter subjetivo y de trabajo vivo, y su base en el conocimiento, afectos y prácticas en el trabajo. Lo nuevo del trabajo inmaterial es la naturaleza del contenido en comparación a cómo se daba el trabajo, en sus prácticas concretas, en modelos de producción anteriores. Como consecuencia de la informatización e inmaterialización de la producción, los procesos laborales tienden a homogeneizarse, es decir, las prácticas de los trabajadores son cada vez más parecidas (López Carrasco, 2015b).

Para Hardt y Negri (2002), la forma en la que sucede esta tendencia hegemónica que es el trabajo inmaterial es la base de la autonomía de los trabajadores, en tanto poseedores de los medios de producción (intelecto, sociabilidad, subjetividad), pero también en tanto seres reflexivos y capaces de cuestionar las estructuras instituidas, en las cuales lo instituido prima sobre lo instituyente, la regulación sobre la norma heterónoma, entre otros (Quiñones y Van Rompaey, 2014).

III.5.1. Los trabajadores y la subjetividad en el trabajo inmaterial

Por su naturaleza y las características descritas anteriormente, el trabajo inmaterial incorpora la cuestión de la subjetividad del trabajador y de los otros actores vinculados al proceso productivo, problematizándola. Esta problematización tiene consecuencias para la gestión, tanto del trabajo como de los recursos humanos. Por un lado, el cliente asume un rol integrado al proceso de producción, especificando su demanda, requiriendo o exigiendo plazos, con lo cual el trabajo se impregna de elementos de complejidad e incertidumbre a resolver que inciden en las condiciones en que se desempeña el trabajador y en que se organiza el trabajo (Quiñones, et al., 2013). Al respecto, Lazzarato (2008) postula una redefinición de la relación producción-consumo en la cual el consumidor está involucrado desde la concepción del producto. El consumo deja de ser solo la “realización” de un producto para convertirse en un proceso social real de “comunicación”.

Por tanto, este tipo de producción queda definida como aquel servicio/producto que no existe separado de la propia actividad de consumir y que comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto. La objetivación no se separa del consumo y el producto es exclusivamente simbólico, de tal forma que su componente material resulta secundario.

Rodríguez y de la Garza (2011) hacen referencia a esta presencia inmediata del cliente, señalando que en este tipo de producción se dan nuevas relaciones sociales triádicas en las cuales se altera la relación patrón-trabajador. No es posible distinguir el momento en el que se concreta el producto y en el que se consume, en muchos casos la objetivación se da de manera automática en otro sujeto, el cliente o usuario, y no en un objeto separado de los dos. Así, cuando se trata del trabajo asalariado, se complejizan las relaciones sociales de producción al intervenir un tercer actor de forma inmediata en el proceso de producción junto al trabajador y el patrón. También puede darse una producción simbólica objetivada que puede almacenarse y revenderse posteriormente a la etapa de producción, como es el caso del desarrollo de software (Rodríguez, 2011).

Otro aspecto en el cual puede verse la problematización de la subjetividad y el involucramiento tiene que ver con la dimensión evaluativa de calidad y eficiencia. Resulta evidente que las definiciones estándares de calidad o eficiencia no se ajustan a estas modalidades de trabajo. Cuestiones centrales en la organización del trabajo, tales como el control de tiempos y la división de tareas, se ven modificadas frente a la necesidad de manejar la incertidumbre que se añade al trabajo de carácter cognitivo en la producción inmaterial. A su vez, y en la medida en que se trata de una actividad que se sustenta también en el desarrollo de la capacidad de adaptación a cambios tecnológicos muy rápidos, en muchos casos calidad y eficiencia quedan ligadas a la capacidad del trabajador para adecuarse a demandas cambiantes y diferenciadas. Se apela al ingenio, habilidades, destrezas cognitivas, relaciones, emociones, aspectos que introducen plenamente la subjetividad del individuo. El trabajo pasa por la reflexión de quien lo ejecuta: la toma de decisiones entre alternativas, el trabajo colaborativo, la atribución de responsabilidades, el pensamiento, la creatividad y las habilidades de comunicación.

Por último, la subjetividad también se ve problematizada frente al fuerte componente individualizador que se vuelve constitutivo del proceso de trabajo inmaterial. La producción inmaterial, al estar orientada a la resolución de problemas, se caracteriza por ser un trabajo reflexivo que consiste fundamentalmente en actividades de control de riesgos y de desviaciones de la normalidad. En este contexto, el trabajo deja de ser rutinario, presupone incorporar originalidad al resultado y las tareas pasan a ser subsidiarias del trabajo que realizan trabajadores crecientemente individuados (Quiñones et al., 2013). Así aparecen nuevos criterios de segmentación del trabajo y de los trabajadores, criterios que estructuran incluso al mercado de trabajo, segmentándolo de formas novedosas.

En este contexto, el actor aparece resaltando su faceta de gestor. Del lado del empresario, emerge con fuerza el *management* y quien encarna el rol de gerenciar (en oposición al patrón, tal como sostienen Boltanski y Chiapello, 2002). Por parte del trabajador, se requiere un fuerte componente de autogestión: para poder involucrarse en los cambios e incorporarse al trabajo se exige un compromiso diferente con el aprendizaje, formación y trayectorias. De hecho, algunas investigaciones (Míguez, 2013) muestran cómo en el contexto del trabajo inmaterial y de la nueva economía se demanda a los trabajadores la autogeneración de un movimiento subjetivo de acatamiento de las pautas y modalidades del trabajo que excede los lineamientos tradicionales de la motivación, ya que propone una implicación subjetiva que haga del trabajo la parte central de la vida. Sumado a esto –y como se adelantó–, por las características de este trabajo, incluso el usuario/cliente puede ser incorporado en la gestión. Todo ello introduce elementos de complejidad en la gestión del trabajo y de los recursos humanos, en tanto proceso de interacción y comunicación, en el que los distintos actores deben ir moldeando sus estrategias.

III.6. Estudios específicos sobre el trabajo en el sector software

Diversas investigaciones se han realizado sobre el trabajo en el sector del software, puesto que se lo ha entendido como un sector representativo del trabajo inmaterial. En América Latina se destacan los estudios realizados por Rodríguez (2006, 2008 y 2011) en México, que son representativos del análisis crítico del proceso de trabajo en el desarrollo de software a la medida, desde la perspectiva de la Sociología del Trabajo latinoamericana. Estos estudios destacan que el proceso de trabajo del programador no está restringido a las “leyes”

de la manufactura tradicional, a límites físicos y temporales de la fábrica o por estándares impuestos por la gerencia. Rodríguez y de la Garza (2011) lo han trabajado desde la perspectiva de trabajo no clásico, entendido como aquel en el que el componente simbólico –la producción de símbolos– predomina sobre las objetivaciones físicas de los productos. Particularmente se han centrado en el control del proceso de trabajo, las condiciones productivas, de mercado de trabajo, de regulación de ocupaciones de trabajadores y sus posibilidades de acción colectiva.

En esta línea también en Argentina, Montes Cató (2010, 2011) ha puesto el foco en los desafíos que se le presentan a los sindicatos al momento de representar a trabajadores de sectores innovadores como los informáticos. En este sentido, analiza los usos de la fuerza de trabajo y las formas de explotación laboral. Destaca que se trata de una actividad donde priman los principios de individualización de las relaciones laborales, largas jornadas de trabajo, inestabilidad laboral y desprotección sindical. Muestra la convivencia de grupos privilegiados de infotrabajadores, la degradación real del trabajo virtual, procesos de socialización que buscan la aceptación acrítica de las condiciones de trabajo y toda una cultura que santifica a la técnica y a la tecnología.

En Uruguay, Quiñones, Supervielle y Acosta (2015) también se han centrado en el sector del software en tanto sector que le permite a la sociología estudiar la problemática del trabajo y poner a prueba las herramientas conceptuales e interpretativas de la sociología del trabajo en el marco de la producción de bienes inmateriales. A través del estudio de la gestión de recursos humanos en el software (Quiñones y Acosta, 2017) y en la industria manufacturera (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2014) se ha constatado que la gestión de recursos humanos no responde precisamente a dinámicas sectoriales sino a lógicas empresariales que operan transversalmente en los sectores de actividad, siendo más consistentes con otras dimensiones estratégicas de la acción empresarial (estrategias orientadas al producto, a la incorporación de tecnología, a asociaciones estratégicas, al mercado, etc.). En esta línea el resultado de estas investigaciones ha sido identificar diversas lógicas empresariales asociadas a diferentes estilos de *management*.

A la vez, estos estudios han demostrado que en el marco de contextos asociados al desarrollo del trabajo inmaterial y a una lógica de servicio, la gestión de recursos humanos queda en

parte en manos del trabajador, asumiendo esta capacidad de decisión en cuanto a la gestión de su carrera, formación, retribución, entre otras cosas. Esto se explica en el marco de la desaparición de las carreras lineales, la estabilidad en el empleo, etc., propias de las lógicas de servicio y que dan cabida a nuevas lógicas que no operan bajo las pautas más convencionales, centradas en el trabajo industrial y en el trabajador masa. De aquí que se afirme que para comprender la gestión de recursos humanos hay que también considerar la categoría de autogestión de los recursos humanos (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2015).

Otro conjunto de investigaciones, como las llevadas adelante por Barletta et al. (2013), se centran en el estudio de las características innovadoras del sector, analizando las capacidades organizacionales, de absorción y de las vinculaciones en el desempeño de firmas argentinas de software y servicios informáticos.

Estudios sobre las competencias y habilidades de los trabajadores del sector también han sido notorios y han aportado en la comprensión de los requerimientos en las organizaciones. Se encuentran los estudios de Novick (2002), Borello et al. (2004, 2005) sobre las competencias de los trabajadores informáticos argentinos, señalando sus problemas y posibilidades. Los rasgos actuales de esos recursos humanos y su heterogeneidad son interpretados a partir de los avances y retrocesos de la actividad a lo largo de su sendero evolutivo. Zukerfeld (2017) describe la relación entre los trabajadores informáticos y el mundo de las titulaciones académicas y, por otro lado, intenta dar cuenta de los orígenes de las técnicas que efectivamente utilizan los trabajadores: algunas de ellas surgen de su pasaje trunco por el mundo universitario, otras han sido adquiridas en cursos específicos, mientras que la mayoría proviene del aprendizaje en la socialización primaria, en el puesto de trabajo y la investigación autodidacta en el tiempo libre. Busca precisar los rasgos de estos caminos formales e informales para el cultivo de las habilidades subjetivas de los trabajadores informáticos, ubicando estos resultados en el marco más amplio de las transformaciones en curso en las economías capitalistas.

Otra perspectiva sobre el trabajo en el sector tiene que ver con la mirada desde la generación de conocimiento (Nemirovsky y Yoguel 2001). Nonaka y Takeuchi (1999) relacionan el desempeño de las compañías niponas con su capacidad para crear conocimiento y emplearlo para producir tecnologías y productos exitosos. Señalan dos tipos de conocimiento: el

conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende solo mediante la experiencia y se comunica de manera indirecta, a través de metáforas y analogías. Los administradores estadounidenses se concentran en el conocimiento explícito; los japoneses, por su parte, se interesan en el conocimiento tácito. De acuerdo con los autores, esto constituye la clave de su éxito: los japoneses han aprendido a convertir el conocimiento tácito en explícito. Para explicar esta transformación y esclarecer las prácticas comerciales japonesas en el proceso, los autores van de la filosofía griega al budismo Zen, de los economistas clásicos a los maestros modernos de la administración, ilustrando la teoría de la creación del conocimiento organizacional con casos prácticos basados en empresas como Honda, Canon, Matsushita, NEC, Nissan, 3M, GE e incluso el cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos.

También destaca la mirada desde el capitalismo cognitivo (Vercellone, 2011), que busca dar cuenta de las transformaciones recientes del capitalismo a la luz de los cambios sociales y tecnológicos que desde los años 70 han reconfigurado el funcionamiento del capitalismo industrial. El trabajo de Vercellone (2011) constituye un aporte importante para la elucidación del sentido de dichas modificaciones, a partir de las nociones marxistas como las de General Intellect y sosteniendo la idea de un devenir renta de la ganancia.

Por su parte, Míguez (2011) ha trabajado el concepto de trabajo inmaterial en el sector bioinformático. Concluye que las nuevas tecnologías de la información y comunicación permitieron consolidar en los años 90 la emergencia de un tipo de trabajo que se venía insinuando desde décadas anteriores. El trabajo inmaterial cognitivo responde a la necesidad de incorporar dentro del proceso de trabajo las dimensiones sociales de los conocimientos puestos en juego en la producción. A su vez, este trabajo creativo, cooperativo, eminentemente público se articula en redes de contratación y subcontratación y facilita el desarrollo de las innovaciones a la par que obliga a mecanismos de control mucho más sofisticados que aquellos ligados al paradigma taylorista- fordista basado en la obtención de economías de tiempo (Míguez, 2011: 16).

Posteriormente, en un análisis comparativo entre Argentina y Brasil (Míguez y Lima, 2016) se analiza el trabajo cognitivo en el sector de software en ambos países, considerado paradigmático de las transformaciones del capitalismo contemporáneo. Los dos países tienen

diferentes caminos que se manifiestan en la organización del trabajo. A pesar de las diferencias históricas en su constitución y tamaño, en ambos casos la industria introduce cambios significativos en términos de empleo, ocupación, formación y producción que requieren un replanteamiento del mundo del trabajo y de las categorías de análisis utilizadas.

Todos estos antecedentes son de utilidad para esta investigación en la medida en que han generado la suficiente evidencia empírica y desarrollo teórico sobre las características inmateriales del trabajo en el sector y su vínculo con el conocimiento, la innovación, la colaboración entre los trabajadores, entre otras cuestiones. También han aportado en torno a algunas prácticas de gestión de recursos humanos como el desarrollo de carrera, la remuneración, la capacitación. Incluso se ha generado evidencia sobre las competencias y los requerimientos sobre los trabajadores, en particular el de la autogestión. Sin embargo, la temática no ha sido abordada desde las justificaciones de manera de poder entender cómo las organizaciones mediante sus acciones y toma de decisiones han ido estableciendo un concepto de trabajo y de trabajadores asociados a él. Esta investigación resulta complementaria a las anteriores puesto que permite profundizar en el sentido del tipo de trabajo que emerge como consecuencia de la lógica managerial, las implicancias a nivel subjetivo y el establecimiento de la relación entre individuos y organizaciones. Sobre esto es que esta investigación pretende aportar.

IV. Estrategia metodológica

A continuación se presenta la estrategia metodológica seguida para poder dar respuesta a los objetivos de la investigación. En un primer apartado se presenta el enfoque general asumido, buscando destacar la coherencia epistemológica como rigor de la investigación, conjuntamente con el tipo de diseño implementado, para luego presentar las referencias del universo empírico y su justificación, las técnicas de investigación y fuentes utilizadas. Finalmente, se presenta el esquema seguido para el análisis e interpretación de los datos y algunos aspectos vinculados a la calidad de la investigación.

IV.1. Enfoque general

Asumir como marco general la sociología pragmática francesa tomando como insumo la producción y el razonamiento seguido por Boltanski y Thévenot (1991) y Boltanski y Chiapello (2002) habilita la adopción del paradigma cualitativo. En la medida en que la investigación se enfrenta a la necesidad de poder comprender la configuración del trabajo a la luz de la ideología managerial y sus implicancias para los trabajadores, a partir de las justificaciones proporcionadas por estos y las organizaciones, el centro del análisis está en las argumentaciones. Sin ánimo de caer en la obviedad, es importante insistir en el fundamento comprensivo, contextualizado, interpretativo y dialéctico del paradigma cualitativo. Esto supone entender que es posible comprender e interpretar al individuo de forma situada, así como que es posible comprender e interpretar la realidad social analizándola como una acción humana objetivada (de Souza, 2017: 571).

Junto a este marco teórico y su postura epistemológica, también se asume su mirada sobre los individuos y los dispositivos sociales como hacedores del orden social y no como meros reproductores a partir de sus disposiciones. Por tanto, metodológicamente, se les otorgan competencias a los individuos para actuar de forma situada, rescatando sus discursos y argumentos públicos.

Asignarles estas competencias a los actores implica darles entidad performativa y reflexiva, tanto a sus palabras como a sus actos. Al igual que desde la etnometodología (Garfinkel,

2006) se entiende que hablar significa actuar, con las palabras se crea realidad. La capacidad de acción de los actores no es solo adaptativa sino que puede ser crítica, y esto supone que los actores son capaces de actuar y, a la vez, reflexionar sobre las normas con las cuales se regulan las situaciones. Como consecuencia de las actuaciones en las distintas situaciones, los individuos desarrollan competencias críticas en un proceso signado por errores y aciertos. De hecho, los actores siempre están categorizando y disputando la forma de definir las situaciones que comparten con otros, pueden abstraerse de una situación y criticarla en relación a sus esquemas cognitivos y morales. Esto les otorga capacidad para juzgar su entorno y transformarlo. Las críticas que producen los actores a los sistemas de justificación establecidos generan transformaciones sociales que están atadas unas a otras (Nardacchione y Touvillas, 2017: 16).

En línea con lo anterior, uno de los postulados pragmatistas sobre el que se sostiene esta investigación es que las transformaciones sociales provienen de los actores situados, a través de la resolución de situaciones problemáticas de distinto tipo o nivel. En el curso de la acción hay una constitución práctica del mundo, por lo que hay una agencia de humanos y no humanos (Latour, 1998). La sociología pragmática coloca en un mismo curso de acción los dispositivos sociales y la dimensión moral y racional de los humanos, volviendo simétrico el contenido de ambas dimensiones en las relaciones sociales. La acción es producto tanto de las categorías cognitivas y morales que movilizan los humanos involucrados, como de las categorías estabilizadas en torno a ciertos dispositivos sociales que dan marco y realidad a dichas acciones. Actores y dispositivos se articulan. Los dispositivos sociales representan pautas objetivas de acción que pueden resistir el paso del tiempo. Se trata de las construcciones técnicas de las que se dota al mundo para estabilizar las relaciones (Nardacchione y Touvillas 2017: 14).

Los dispositivos organizan la vida social, de aquí la importancia para esta tesis de entender las herramientas de gestión como dispositivos sociales que tienden a reproducir en el mundo concreto un esquema moral y cognitivo ya impuesto sobre la situación. En línea con la dinámica de crítica y justificación descrita en el apartado teórico, puede entenderse que los dispositivos situados son concreciones de procesos de crítica del pasado.

Bajo estos supuestos, la investigación se nutre de múltiples fuentes de información y formas de acceso a las argumentaciones para, a partir de allí, poder construir categorías analíticas que den cuenta de las lógicas de acción situada de los actores. Por otro lado, se repara en algunas de las prácticas de gestión pero no con la intención de buscar la interpretación de su sentido sino, más bien, para comprender las implicancias de esas prácticas sobre las situaciones de acción analizadas. Se repara en las prácticas y en sus consecuencias, buscando encontrar cómo se articulan con otras acciones, con discursos, con actores, logrando adhesión de los actores y legitimidad.

Una de las premisas del trabajo de investigación realizado fue evitar asumir demasiados preconceptos teóricos, de manera de no acotar la emergencia de categorías empíricas. Lo que buscamos es aprehender en profundidad las acciones y procesos sociales más que basarnos en una teoría consolidada¹¹. Esto no significa asumir una actitud puramente descriptiva ni una neutralidad valorativa. Por el contrario, implica un trabajo por evitar la reducción de la complejidad, la pluralidad de actores y perspectivas presentes en cada situación. Lo importante es el orden normativo de la situación y, en este sentido, la tarea del sociólogo consiste en describirlo y en analizar cuán ajustados o desajustados están los actores a las normas, en relación con dicho orden. El sentido de la relación surge de los intercambios concretos dentro de la situación, por tanto, solo los actores pueden criticarla, y este es un postulado axiológico asumido en esta investigación (Nardacchione y Tovillas, 2018: 9-12).

Siguiendo con la lógica metodológica (Verd y Lozares, 2016) que deviene de la teoría general, la estrategia implementada se ubicó próxima a la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002). Los procedimientos cualitativos seguidos inductivamente permitieron la construcción de categorías en concordancia con los datos, estableciéndose un ida y vuelta constante entre los datos empíricos, su análisis y las categorías teóricas que se fueron generando y relacionando entre sí. La flexibilidad que supone adoptar esta estrategia permitió el trabajo con las distintas fuentes de información, lo cual es una de las ventajas de su diseño, máxime porque la investigación se enfrentó a la necesidad de alcanzar mediante el uso distintos recursos las justificaciones de los actores, sobre los cuales no había análisis

¹¹ En este sentido, la influencia del interaccionismo simbólico y de la Escuela de Chicago, junto a la etnometodología es notoria en el pragmatismo, por lo que muchos de los supuestos y formas de entender el proceso de investigación le son comunes.

previos en el país. Las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación más que de lo establecido por teorías previas (Salgado Lévano, 2007).

IV.2. Universo empírico: justificación de la selección del campo

Se decidió centrar este estudio en empresas de desarrollo de software en Uruguay como prototipo del nuevo capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002; Sennett, 2006) puesto que forman parte de la economía globalizada, son competitivas, innovadoras y su trabajo es esencialmente inmaterial. Representan un tercio del sector de software y servicios informáticos¹². Se caracterizan por tener una alta calificación de sus trabajadores, tener un tamaño pequeño y mediano –aunque existen empresas grandes que también desarrollan software, y prestan otros servicios, que son determinantes en la facturación del sector y han liderado buena parte del proceso de inserción internacional.

Una segunda razón relevante es que se contaba con una investigación antecedente del Grupo de Investigación de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República (Udelar), “Organizaciones y Recursos Humanos”, inserto en el Departamento de Sociología (FCS-Udelar), del cual la autora es integrante. La investigación¹³ (Quiñones, Supervielle, Acosta, Van Rompaey, 2013; Quiñones, Supervielle, Acosta, 2015) estuvo centrada en la gestión de los recursos humanos en la industria del software y fue desarrollada entre los años 2011 y 2015, por lo que existe coherencia programática con ese estudio y esta tesis es su continuación. Las entrevistas realizadas en el marco de ese proyecto a empresarios, gerentes de recursos humanos y trabajadores fueron utilizadas en esta investigación.

Por otra parte, es importante tener presente que el sector del software y servicios de la información, al que estas empresas pertenecen, se destaca como uno de los mayores exportadores per cápita de software en América Latina (que incluye la fabricación de

¹² Fuente: Presidente de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI). Entrevista en Programa Fácil Desviarse, en Emisora del Sol: <https://delsol.uy/facildesviarse/entrevista/de-quien-es-el-exito-de-la-industria-del-software-uruguay.17/07/2019>.

¹³ Dirigida por la Dra. Mariela Quiñones y el Prof. Emérito Marcos Supervielle, financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Udelar.

software y servicios asociados) y es reconocido internacionalmente por su desarrollo. Por ejemplo, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) ubicó al país en la primera posición de la región en el índice de desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en 2017¹⁴. A nivel mundial, lo ubicó en el puesto 42 entre 176 países. Son importantes sus exportaciones a mercados exigentes en compra de tecnología, como Estados Unidos o Japón¹⁵. Desde mediados de los 90 existe un clima relativamente favorable hacia él donde destaca la política de Estado iniciada en administraciones anteriores al Frente Amplio y que fue profundizada durante los gobiernos progresistas. También han sido muy importantes para su consolidación las acciones implementadas por organismos como la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) y Uruguay XXI. La colaboración con otros actores como, por ejemplo, la Udelar¹⁶, donde destaca particularmente el Centro de Ensayos de Software, conformado por actores privados y Udelar, es una nota característica del sector.

IV.2.1. Universo empírico: alcance

El abordaje en términos de universo de referencia se lleva adelante principalmente a partir de las empresas y trabajadores de desarrollo de software a medida. Debido a que se trata de un sector que tiene una impronta de asociatividad y trabajo colectivo a nivel de empresas muy fuerte, teniendo mucha capacidad de movilización política y de generación de una idiosincrasia común –desde la cual las justificaciones se nutren–, esta investigación amplía la mirada hacia referentes del sector a través de declaraciones de prensa, básicamente entrevistas en prensa escrita y radio, como se detalla en el bloque que sigue.

¹⁴ Informe disponible en <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx>.

¹⁵ Fuente: <https://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/telecomunicaciones-tecnologia-uruguay-argentina-chile#:~:text=El%20reporte%20Medici%C3%B3n%20de%20la,puesto%2042%20entre%20176%20pa%C3%ADses.>

¹⁶ En 1968 la Universidad de la República compró una computadora IBM 360 modelo 44. Se trató de una supercomputadora para ese momento, con gran poder de cálculo. Por mayor desarrollo de la historia de la computación en la Universidad de la República ver Bermúdez, Cabezas y Urquhart (2017).

IV.3. Técnicas de investigación y fuentes de información utilizadas

Este diseño está nutrido del uso de diferentes técnicas de investigación, así como de distintas fuentes de información. Concretamente, se trabajó con datos provenientes de entrevistas a empresas y a trabajadores del sector de desarrollo de software en Uruguay, se hizo una revisión de páginas webs de diferentes empresas desarrolladoras y también se tomaron como fuentes documentales entrevistas realizadas a empresas de desarrollo en sitios webs de referencia. Paralelamente, se consideraron diversas entrevistas a referentes del sector en medios de comunicación y referencias de prensa. Finalmente, para poder tener una aproximación cuantitativa sobre la mano de obra ocupada en el sector y algunas características sobre las prácticas de gestión de las organizaciones, se utilizó la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del 2018 realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y los resultados de una encuesta sobre las tendencias de recursos humanos en el sector de las TIC realizada por Búsqueda IT en el año 2019. A continuación se especifican las técnicas y las fuentes utilizadas.

IV.3.1. Entrevistas a trabajadores y empresas

En el caso de los trabajadores, los datos fueron generados mediante entrevistas individuales y entrevistas colectivas. Los participantes fueron contactados por bola de nieve. Los contactos iniciales fueron diversos, de manera tal que se buscó cierta heterogeneidad de la red. En algunos casos, incluso, los contactos fueron facilitados por las organizaciones entrevistadas. El criterio a cumplir fue trabajar en empresas de desarrollo, en consecuencia, no solamente se entrevistaron desarrolladores, sino que también aparecen otros roles, como jefe de equipo, arquitecto de software, diseñadores, responsables de calidad, etc. En general se trató de participantes menores de 40 años, de nivel educativo terciario y, en su mayoría, varones. El total de participantes en las entrevistas fue 34. Las entrevistas fueron realizadas en Montevideo, entre los años 2014 y 2018. Se llevaron adelante con base en una pauta guía y fueron grabadas, previa autorización de los participantes.

Las entrevistas a empresas fueron individuales. Los entrevistados fueron los propios propietarios, gerentes o responsables de recursos humanos. Se realizaron 14 entrevistas a empresas. La mayoría de las empresas entrevistadas fueron medianas y pequeñas, no

obstante, también se entrevistó a dos de las empresas más grandes del mercado. También fueron realizadas en Montevideo entre los años 2014 y 2018.

Importa señalar que la literatura es concluyente sobre las ventajas del uso de datos cualitativos ya existentes (Heaton, 1998; Kelder, 2005; Notz, 2007; Scribano y de Sena, 2009; Sherif, 2018). Las ventajas se asocian al ahorro de tiempo y a la sobrecarga de los participantes en las investigaciones. Además de agregar confianza a la interpretación de los datos también minimizan los efectos que la presencia del investigador puede ocasionar en la obtención de la información. Pero también se advierte sobre la necesidad de asegurar el marco de validez y fiabilidad para su uso en términos teórico-epistemológicos y metodológicos que guiaron la investigación original. En este sentido, como esta tesis sigue la línea del estudio original enmarcada en un programa sobre lógicas empresariales, existe coincidencia programática con la investigación de la que se toman las entrevistas, por lo que la validez y fiabilidad para su uso está asegurada (Scribano y de Sena, 2009: 106).

IV.3.2. Revisión documental

Debido a que se trata de un sector que es muy activo en lo que respecta a la socialización de su actividad, presenta una fuerte participación y difusión pública de lo que hace. Esta característica proporciona muchísimo material empírico disponible en línea sobre las organizaciones. Buena parte de ellas comparten algunas de sus prácticas de gestión en sus propias páginas webs, lo cual es especialmente relevante para conocer las justificaciones de sus prácticas.

Por otro lado, la necesidad de mano de obra calificada junto al posicionamiento más general que las tecnologías de la información están teniendo a nivel mundial, lo coloca en una situación de presentación pública constante, y en particular en revistas o plataformas que lleguen al potencial trabajador. Esto permitió que pudiéramos implementar un abordaje multimodo, flexible, abierto a la posibilidad de acceder a la realidad tal cual la configuran los propios actores y operar como un “observador”, relevando los argumentos utilizados, reparando en los atributos y contenidos en los que hacen énfasis. Los datos relevados se utilizan en esta investigación de la misma manera que los derivados de las entrevistas y su

utilización en combinación con esta técnica favorece el conocimiento del fenómeno a estudiar y aumenta el rigor del análisis.

Una de las actividades principales de este componente documental fue la revisión de las páginas webs de las organizaciones dedicadas al desarrollo. Se tomó como criterio para la revisión el tamaño de las empresas así como, por ejemplo, el señalamiento en *rankings* latinoamericanos como el establecido por BTB *Clutch* (2020), que seleccionó a ocho compañías uruguayas entre las 30 mejores de Latinoamérica en desarrollo de aplicaciones móviles¹⁷.

Los sitios webs revisados fueron 26, entre julio de 2019 y junio de 2020 (la lista de sitios aparece en los anexos). De esta forma se pudo obtener un panorama variado de las empresas y de los diversos servicios prestados. La utilidad de la revisión radica en que las páginas web permiten identificar los conceptos en los que las organizaciones ponen el acento, su gramática, lo cual termina estructurando y formando parte de la realidad del trabajo. En muchos de los sitios webs visitados se presentan algunos de los trabajos realizados, con mayor o menor detalle, además de toda la producción de sus blogs, lo cual fue de mucha utilidad para poder acceder a las interpretaciones de primer orden sobre la actividad. Podría decirse que son clave, porque lo que una organización elige mostrar públicamente supone una definición de sí y una justificación. En algunos casos, también se relevó la actividad de las empresas en las redes sociales así como videos de las propias organizaciones en los que también se definen (ver anexo 4).

En esta misma línea, otra de las fuentes relevantes para esta investigación fueron las entrevistas a empresas aparecidas en la *Revista Pro universitarios*, en un especial sobre tecnologías de la información de agosto de 2018¹⁸. La revista es parte de una red de medios que vincula al segmento universitario con información acerca del mercado laboral. En la revista aparecen entrevistas a empresas de desarrollo de distinto tamaño y algunos de sus trabajadores dando testimonio sobre su actividad. En estas entrevistas las empresas cuentan sobre el trabajo, el origen y la orientación de la empresa, señalan sus atractores, su visión y sus requerimientos sobre los trabajadores. A su vez, en muchas de ellas también hay

¹⁷ Fuente: <https://clutch.co/app-developers/latin-america/leaders-matrix>.

¹⁸ Disponible en https://issuu.com/pro_universitarios/docs/pro66_issuu_simples.

intervenciones de trabajadores que dan testimonio de su experiencia en la organización. De este valioso documento se extrajeron 12 entrevistas.

Por último, otra fuente de información utilizada fueron las entrevistas en medios de comunicación realizadas a referentes del sector: empresarios y representantes de la Cámara Empresarial (CUTI). En anexos (ver anexo 2) pueden verse los links a las entrevistas utilizadas, que fueron 16. Complementariamente, otros documentos de prensa también arrojaron información útil sobre datos (por ejemplo, volumen de exportaciones, cantidad de empresas, entre otras) para la contextualización del sector (ver anexo 3).

Adicionalmente, como parte de la contextualización del sector, se realizó un procesamiento de la ECH (INE) del año 2018¹⁹, realizada con la intención de poder dimensionar y conocer las características sociodemográficas de los trabajadores asociados a empresas de desarrollo. También se utilizó información proveniente de una encuesta realizada por Búsquedas IT²⁰ a empresas vinculadas al sector de las TIC en el año 2019, que ilumina sobre las condiciones de trabajo, beneficios, etcétera, ofrecidas por las organizaciones del sector y que, además de contextualizar algunos de los hallazgos, en conjunto con las otras fuentes ayuda a dar sustento a la triangulación realizada como forma de fortalecer la confiabilidad del estudio.

Síntesis de técnicas y fuentes de datos utilizadas

- Entrevistas individuales y colectivas (2014 a 2018).
- Revisión de páginas webs de diferentes empresas desarrolladoras, blogs y redes sociales (2019 y 2020).
- Entrevistas a referentes en medios de comunicación y referencias de prensa sobre el sector (presidente y gerente de la CUTI, directores de compañías referentes) (2016 a 2020).
- Documentos existentes sobre el sector y de sitios webs donde promocionan las IT: entrevistas y presentación pública de empresas (Edición especial *Revista Prouniversitarios*) (2018).

¹⁹ Que toma como referencia a la población ocupada del país mayor de 14 años.

²⁰ Organización dedicada a identificar y atraer perfiles técnicos especializados en Ingeniería y Tecnología. Ver: <https://www.busquedasit.com/>.

- Videos de empresas (2019 y 2020).
- Datos de encuestas: Encuesta Continua de Hogares (2018) y Búsquedas IT (2019).

IV.4. Procesamiento y análisis

Todo este material fue procesado en el programa AltasTi, generándose una unidad hermenéutica (UH) con algo más de 70 documentos primarios que fueron codificados buscando, en primer lugar, las categorías a partir de las cuales los actores definen la actividad, los requerimientos asociados a ella, y cómo se da respuesta a estos requerimientos. Y, en este marco, se indagó también cómo es que se definen a sí mismos. Se puso particular atención en la construcción de categorías vinculadas a los mecanismos manageriales mediante los cuales la organización establece el vínculo con los trabajadores.

Una vez identificadas estas categorías se identificaron sus propiedades y dimensiones y se buscó ver cómo estas aparecen en los diferentes discursos. El proceso analítico consiste en analizar los datos de las entrevistas y los discursos buscando descomponerlos en códigos a ser desarrollados y luego integrados bajo agrupamientos con cierto orden conceptual. Se trata de una codificación abierta (Strauss y Corbin, 2002) buscando extraer de los datos de lo que está sucediendo y no imponer una interpretación basada en las teorías preexistentes.

Todo este proceso configuró un análisis de primer orden que permitió a la investigación avanzar en la consecución de los objetivos de la investigación vinculados a conocer las definiciones de sí de los trabajadores y los referenciales de trabajo subyacente, conjuntamente con el vínculo entre organización e individuo y las prácticas de gestión implementadas, como marcan los objetivos propuestos. A medida que se avanzó en la comprensión de estos elementos, se pudo desarrollar un análisis de segundo orden orientado al establecimiento de las relaciones entre las categorías generadas que derivó en la construcción de una categoría que es central, que define el “trabajo” en la era del *management* y sus propiedades, distintas a las del trabajo clásico, lo cual tiene implicancias significativas tanto para los trabajadores como para la sociedad en su conjunto.

IV.5. Consideraciones finales sobre el diseño

En la medida en que la investigación se nutre de diferentes técnicas y fuentes de información, sus hallazgos están sostenidos congruentemente. Por otra parte, importa señalar que se utilizaron las transcripciones textuales de las entrevistas para respaldar los significados y las interpretaciones de los resultados. Estos también fueron discutidos con el equipo de investigación del que formo parte, además de, obviamente, con la investigadora directora de esta tesis Dra. Mariela Quiñones Montoro. Por otra parte, al utilizarse información disponible en línea (sitios webs, entrevistas en medios de prensa, entre otras) que, en su gran mayoría, está en formato de texto, fue posible realizar un tratamiento analítico basado en los datos textuales originales.

V. Descripción del sector del software en Uruguay: “desarrolladores que están a la vanguardia mundial”²¹

En este capítulo se contextualiza el sector del desarrollo de software, en tanto subsector del sector de actividad denominado “software y servicios informáticos”. A partir de esta descripción se obtienen elementos que ilustran su historicidad, su relevancia y las características que adopta en el país lo cual justifica su estudio en tanto prototipo.

Uruguay destaca en América Latina por su producción y exportación de software. Se trata de una industria que fue puesta en la agenda pública como sostén de unos de los lineamientos posibles de desarrollo económico del país en 1998 (cuando el sector ya llevaba 15 años de crecimiento sostenido). En la campaña política de ese año, la Cámara Uruguaya de Software (CUS)²² logró colocar al sector en la agenda invitando a los presidentes a debatir sobre la posibilidad de convertir al Uruguay en un centro de producción de software a nivel competitivo internacionalmente (Pérez Casas, 2002).

Los primeros desarrollos de sistemas en el país datan de los años 70 pero es a partir de mediados de los 80 que se sientan las bases de un conglomerado de empresas desarrolladoras de software, imponiéndose el concepto de “industria de software” para referirse fundamentalmente al desarrollo de programas empaquetados, utilizando herramientas que automatizan la producción (Pérez Casas, 2002).

En 1998 las exportaciones de software representaban un 3% del monto total de las exportaciones nacionales (60 millones de dólares), superando a rubros tradicionales como, por ejemplo, el de la lana sucia. La facturación total del sector da cuenta del 1,3% del PBI en ese año. La tendencia de crecimiento constante del sector desde los años 80 se mantuvo, incluso en la crisis de 2000. La actividad logró crecer y desarrollarse en el marco de uno de los períodos de mayor estancamiento productivo nacional como fueron los años 2000 al

²¹ Esta expresión está tomada del agradecimiento del Dr. Daniel Salinas, ministro de Salud Pública, en Conferencia de Prensa por el COVID-19, de marzo de 2020, luego de presentar la Aplicación Móvil Coronavirus UY, a la semana de haberse detectado los primeros casos en el país, que fue desarrollada de forma honoraria por un conjunto de empresas y profesionales.

²² Hoy Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI).

2005.

El desarrollo se vio facilitado por el despegue que a nivel mundial tuvo el sector, en particular por la incorporación en las empresas de las tecnologías de la información en la comunicación y en la producción, convirtiéndose así en el centro de la sociedad del conocimiento y del nuevo capitalismo. La incorporación de las TIC a las actividades productivas permitió optimizar procesos y aumentar la productividad mediante la mayor disponibilidad de información para tomar decisiones, para manejar el stock, reducir costos, optimizar las comunicaciones, mejorar el conocimiento organizacional, en síntesis, para la gestión del trabajo y los trabajadores.

Debido a las limitantes del mercado interno, en Uruguay el sector se configura a partir de una serie de particularidades y condiciones de posibilidad que dan lugar a un desarrollo llamativo y, como alguno de sus representantes sostiene, “*sin techo*”. En lo que sigue se presentan estas particularidades.

V.1. Particularidades del sector en Uruguay

El sector del software es parte de las Tecnologías de la Información. Comprende las actividades vinculadas al desarrollo, diseño de sistemas operativos, aplicaciones, soluciones informáticas y su comercialización. Los programas que se producen se diferencian por el grado de estandarización (a medida o estándar) y el ámbito de aplicación. Según este último, pueden clasificarse en dos grandes categorías: segmento horizontal y segmento vertical. En el segmento vertical, los programas son desarrollados para una actividad económica específica, por ejemplo: salud, transportes, educación, industria química, entre otras, y puede ser vendido en paquetes o mediante desarrollos a medida. Además del componente informático, en estos casos deben incorporarse otros tipos de conocimientos que son específicos para cada área. En el segmento horizontal, el contenido del software proviene principalmente del área informática. Su objetivo es resolver problemas de diferentes áreas. Básicamente, se trata de paquetes, por ejemplo, los que se usan en administración o gestión de recursos humanos. En Uruguay, las empresas del sector se sitúan en su mayoría en un grado de especialización bajo, que poco a poco va evolucionando a medio. Comercialmente se diferencian aquellos servicios brindados de manera individual para solucionar una

necesidad concreta de los que son destinados al público general en forma de solución empaquetada y comercializada. Por tanto, pueden ser vistos como bienes sujetos a circulación y transferencia de derechos de propiedad en forma de paquete informático (la adquisición del bien como propietario es mediante una licencia con derechos limitados) o como un servicio prestado a medida para cubrir las necesidades de un usuario (Icex, 2019). Como ya se ha mencionado, esta tesis está centrada en empresas y trabajadores que brindan este último tipo de servicio.

El capital es mayoritariamente nacional y las acciones de las empresas uruguayas están centradas en la internacionalización y la exportación. Esta es una de las particulares que está en su esencia: la apuesta por el crecimiento es hacia afuera del país, lo cual es razonable en la medida en que el mercado interno es limitado. Pero esto obliga a los actores a implementar una serie de estrategias orientadas a la promoción del sector tanto en términos normativos y comerciales como en términos de formación de recursos humanos y asociatividad:

La industria TI es sin dudas estratégica para el país y por tanto deberían alinearse las políticas de Gobierno de forma de promover un marco regulatorio más eficiente para el desarrollo del sector, que recoja aspectos en materia de educación, legislación laboral, competitividad internacional, normativa tributaria, disponibilidad de talentos, propiedad intelectual y relacionamiento entre el Estado y el sector privado. La industria TI es uno de los sectores con mayor crecimiento y dinamismo de la economía uruguaya y se perfila como el gran motor de la economía nacional, lo cual sin dudas redundará en un beneficio para toda la población. Es un sector que, entre otros aspectos, genera empleos calificados, agrega valor a otros sectores productivos, posiciona a Uruguay a nivel global y atrae inversiones al país (CUTI, 2019: 2)²³.

En este sentido, algunas de las características que se listan a continuación permitieron el desarrollo del sector en el país. Según Stolovich (2005), los cuatro primeros puntos permitieron aprovechar las oportunidades a comienzo de los 90 en el país:

- presencia en el país de recursos humanos calificados y oferta de formación que ha

²³ Propuesta de la CUTI para los candidatos a la Presidencia de la República, período 2020-25 (agosto, 2019). Fuente: <https://www.cuti.org.uy/documentos>.

estado históricamente presente. Uruguay fue pionero en América Latina en desarrollar carreras de Ingeniería de Sistemas y Analista de Sistemas;

- existencia de una generación de líderes empresariales que han posibilitado la emergencia de decenas de empresas desarrolladoras de tecnologías, con gran capacidad profesional y metodologías competitivas en el ámbito regional y, en algunos casos, mundial;
- construcción de alianzas y redes de cooperación de estas empresas con grandes empresas internacionales, con clientes y socios de negocios en diferentes mercados, así como con las propias empresas de la industria. El aprovechamiento de las sinergias entre las empresas permite afrontar gastos de comercialización y exportación en común. En algunos casos las empresas comparten recursos para optimizar los resultados de su actividad²⁴;
- alto grado de concentración geográfica de las empresas que lo componen, con lo cual se ha tendido naturalmente a la creación de conglomerados. Las empresas se han establecido principalmente en el área metropolitana de Montevideo y en las zonas francas;
- respeto normativo y existencia de leyes que promueven la instalación de empresas de software en el país;
- disponibilidad de infraestructura en materia de TIC que lo ubican en los puestos más altos de los rankings internacionales.

Uruguay ocupa el primer lugar en desarrollo tecnológico en América Latina en el Índice de Desarrollo de las TIC (IDT) de 2017 que elabora la Unión Internacional de las

²⁴ Un ejemplo de esto puede verse en la realización de eventos como el realizado a fines de 2019 CUTI Business Forum (<https://www.cutibusinessforum.com/> <https://youtu.be/5cCypDLABR8>). Estuvo orientado al fortalecimiento de la relación con Estados Unidos debido al peso que tiene el país como destino de las exportaciones. En el evento se previeron instancias de intercambio con empresarios estadounidenses y representantes de agencias gubernamentales, así como charlas y exposiciones sobre tendencias del mercado para el sector. También participaron uruguayos fundadores de empresas en Estados Unidos e inversores de ese país interesados en lo que ocurre en la región. El encuentro tuvo como antecedentes las reuniones por mercado de destinos que organizan los integrantes de la CUTI desde hace cinco años: “ahí socializamos el conocimiento. Este evento va a ser como eso, pero mucho más grande” (presidente de la CUTI, en *la diaria*, <https://trabajo.ladiaria.com.uy/articulo/2019/10/camara-uruguay-de-tecnologia-de-la-informacion-cerro-2018-con-record-de-exportaciones/>). (Fuente: la Diaria)

Telecomunicaciones (UIT). También es el primero en velocidad de bajada de datos en América Latina en 2019, de acuerdo con Speedtest Global Index, alcanzando los 28,87 megabits por segundo (Mbps) en móvil, por encima de países como Irlanda o Israel. Ocupó el primer lugar en gobierno digital en América Latina y el Caribe en 2018 de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas²⁵.

Según Presidencia (2019)²⁶, de acuerdo al informe de la Evolución de las Telecomunicaciones en Uruguay publicado por la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC), el país cuenta con una conectividad y penetración de internet excepcionales. El 81% de los hogares tiene acceso de banda ancha fija (internet por fibra óptica o ADSL). De ellos, el 69% son por fibra óptica. El 100% de las conexiones son con internet fijo y velocidades mayores a 2 Mbps, incluso, el 70% mayor a 10 Mbps. El 100% de las escuelas públicas del país tienen conectividad. Es el único país del mundo que proporciona computadoras portátiles gratuitas a todos los estudiantes de las escuelas públicas y secundarias, siendo ejemplo mundial de cómo incorporar la tecnología a la educación. Uruguay forma parte del D9 –junto con Canadá, Corea del Sur, Estonia, Israel, Nueva Zelanda, Portugal, México y el Reino Unido–, los países más avanzados del mundo en términos de desarrollo y gobierno digital, siendo su presidente en el período actual. El D9 promueve la conectividad, la ciudadanía digital, el cifrado para los niños, el gobierno abierto, los estándares y el gobierno de código abierto y centrado en las personas.

V.2. Liderando el ranking exportador en América Latina

En la actualidad, Uruguay es el principal exportador per cápita de software de América Latina y el tercero en valores absolutos. Sus exportaciones están valoradas en 771 millones de dólares según los últimos datos disponibles correspondientes al año 2018, de la última encuesta de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) realizada a las empresas socias (más de 370). Se estima que la facturación del sector en 2018 alcanzó los

²⁵ Fuente: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/uruguay-lider-america-latina-caribe-gobierno-digital-naciones-unidas>.

²⁶ Fuente: <https://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/internet-conexion-fija-fibra-optica-servicios-hogares-velocidad>.

1.687 millones de dólares al año, lo que supone algo más del 2,7% del PBI del país. El peso que tienen las exportaciones dentro de ese total sigue creciendo (13% respecto al 2017): 771 millones corresponden a ventas al exterior y 917 al mercado local. Si se excluye lo facturado por Antel²⁷, el monto de las exportaciones habría superado al de lo comercializado dentro del país. Con un 65,9% del total, las exportaciones de software tuvieron como principal destino Estados Unidos. Las siguientes posiciones en el ranking las ocupan Argentina, Irlanda, México, Chile y España. Se exporta software a más de 52 países del mundo.

De acuerdo a los datos publicados por la CUTI, en 2017 un 24% de las empresas facturó menos de 200.000 dólares, el 33% declaró facturar entre 200.000 dólares y 1 millón, un 27% entre 1 y 5 millones, y un 16% más de 5 millones. Existen grandes diferencias respecto al número de trabajadores que cada tramo de empresas emplea, ya que, si bien las 35 empresas que facturan más de 5 millones de dólares cuentan con el 70% de los trabajadores del sector, los trabajadores de las empresas que facturan menos de 200000 dólares, a pesar de estar repartidos en 52 empresas, apenas superan el 1,4% del total del sector (Icex, 2019).

Del conjunto de actividades que se efectúan en Uruguay, se destacan algunos segmentos: software de desarrollo, *business intelligence*, finanzas, gestión de recursos humanos, mercados verticales, trazabilidad, información geográfica, *e-commerce* y software orientado a las pymes. Los segmentos que concentran las ventas de software en el mercado uruguayo son las grandes empresas (31%), el Estado (19%) y los bancos (20%), aunque los clientes se han ido diversificando durante los últimos años. Si bien las pymes en Uruguay representan más del 90% de las empresas uruguayas, su gasto en software es muy reducido. Los principales sectores clientes de los proveedores de software son el sector financiero, seguido por las telecomunicaciones, el comercio, el de la salud y, en menor medida, el transporte y logística, el turismo, el sector agropecuario y agroindustria, y la educación.

²⁷ Compañía estatal de telecomunicaciones de Uruguay. Posee el monopolio en la telefonía fija nacional y también de las conexiones a internet por cable. Es la principal operadora en el área de acceso a internet y transmisión de datos, por intermedio de su unidad de negocios Anteldata. Creó dos empresas que operan en el derecho privado: Inteligencia en Telecomunicaciones (ITC), dedicada a actividades de asesoramiento y asistencia técnica en temas de telecomunicaciones, informática y gestión empresarial, dirigidas a clientes nacionales, extranjeros y a la propia Antel; y HG, creada para gestionar el proyecto de universalización del acceso a internet en el país y abaratamiento de los costos de las comunicaciones.

Los precios no se establecen con facilidad ni son aplicados de forma homogénea. Se fijan en función del tipo de servicio, del grado de personalización, de la duración de la prestación, del número de beneficiarios y de otras muchas variables imposibles de aislar y cuantificar independientemente. Los precios de este tipo de servicios se dan bajo pedido de presupuesto y tras el estudio de las necesidades específicas del cliente.

En términos de dimensionamiento del sector, es necesario destacar, que si bien el volumen de las importaciones es menor que el de las exportaciones, desde 2004 se constata un crecimiento sostenido. Los servicios de software prestados por empresas radicadas en el extranjero a empresas uruguayas alcanzaron la cifra de 110 millones de dólares, lo que supone un aumento de 220% en diez años. Entre los países de origen de las importaciones se destacan Estados Unidos, India, países de la región como Brasil, Argentina y Chile, y, en menor medida, países de Unión Europea como Alemania y España (Icex, 2019).

V.3. Entramado empresarial del software en Uruguay

La oferta de empresas del sector del software es amplia y existe una competencia considerable. Se estiman unas 470 empresas en el sector²⁸, de las cuales algo más de 350 pertenecen a la CUTI (Icex, 2019). Las actividades que se realizan en Uruguay dentro de esta industria dividen a las empresas principalmente en los siguientes subsectores: desarrolladoras de software, de consultoría y servicios informáticos, de servicios de internet y transmisión de datos, de comercialización de hardware y software.

Si bien no se dispone de cifras, se estima que las de desarrollo representan algo más de la mitad de las empresas del sector²⁹ y es donde está la mayor cantidad de trabajadores del sector ocupados, según los datos de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) de 2018 (INE). En línea con la característica principal del entramado empresarial uruguayo, las empresas en su mayoría son pymes, pero no debe desconocerse la existencia de grandes empresas que

²⁸ Fuente: <https://www.cuti.org.uy/novedades/1221-ofrecen-salarios-altos-dias-libres-y-masajes-pero-no-encuentran-empleados>.

²⁹ Fuente: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-lidera-la-produccion-de-software-en-america-latina/>.

concentran buena parte de la facturación, que se han establecido principalmente en el área metropolitana de Montevideo y en las zonas francas: World Trade Center, Zonamerica, Aguada Park, Parque de las Ciencias y Parque Tecnológico del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). Existe una incipiente deslocalización de servicios a otras zonas del interior y el litoral del país. La externalización de parte de los servicios de una empresa dentro del mismo país u *onshoring* ha ido ganando terreno en Uruguay durante los últimos cinco años. Existen compañías del sector TIC que ya poseen oficinas en el interior del país (principalmente el litoral de Artigas, Salto, Paysandú, Colonia, San José y Maldonado). Los principales ejemplos son las oficinas de Infocorp en Colonia, Quanam en Bella Unión, Top System en Paysandú, Abstracta y FX2 en Salto, y Dynamia en San José (Icex, 2019).

Se estima que el crecimiento de este mercado durante los próximos años será fundamentalmente impulsado por los grandes proyectos gubernamentales de gobierno electrónico, los proyectos de Smart Cities, las inversiones de los sectores de banca y Fintech, la digitalización de las pymes uruguayas y el crecimiento de las exportaciones, sobre todo a América del Sur y Central.

V.4. Características de la mano de obra

Existe amplio consenso entre los actores, y los datos cuantitativos lo ratifican, en que la mayor parte de la mano de obra implicada en el sector tiene un alto nivel de calificación y especialización lo cual le permite –junto a otras acciones implementadas por las empresas– tener una inserción internacional destacada:

Nosotros nunca podemos competir con un país como Brasil, como con India o como Pakistán en capacidad productiva, pero por otro lado tenemos profesionales con una formación excelente entonces creo que ese desarrollo quirúrgico, especializado y de alto valor creo que es por donde va a seguir profundizándose la industria de software en Uruguay (CPO de empresa del sector)³⁰.

Esta es una de las bases aparente del éxito de la industria en la región y, como se dijo en el

³⁰ Fuente: <https://cnnespanol.cnn.com/video/uruguay-principal-exportador-per-capita-industria-del-software-pkg-dario-klein-mercado-sur/>.

inicio del capítulo, una de sus particularidades:

¿En qué cree usted que nos destacamos como productores de software? Entre varios aspectos, por la alta calidad de los profesionales y técnicos que integran las empresas, su capacidad innovadora y de dar respuesta a las necesidades de mercados altamente competitivos. La propia transversalidad del sector y la gran capacidad de respuesta de las empresas uruguayas, identificando oportunidades y atendiendo necesidades de diversos sectores, se traduce sin duda en una oportunidad constante de crecimiento para la industria uruguaya de SW (Gerente general de CUTI)³¹.

Las fuentes de información sobre el empleo en el sector son escasas. Se cuenta con algunos datos provenientes del relevamiento anual que CUTI realiza entre sus empresas socias y algunos estudios sectoriales. Una fuente de información complementaria y de acceso público es la ECH del INE. La información que se genera en el marco de esta encuesta permite caracterizar la mano de obra que declara trabajar en el sector, compararla con las características del promedio de los ocupados del país para poder entender las particularidades. Según los datos de la ECH del año 2018, las empresas del sector emplean a unas 15.984 personas tal como puede verse en la tabla a continuación. La cantidad de trabajadores implicados en empresas asociadas a actividades de programación informática es 12.335. Es esta actividad en el sector la que involucra a la mayor cantidad de trabajadores, seguida por las empresas de consultoría informática y de administración de medios informáticos. Esta es una medida indirecta del peso mayoritario que tienen las empresas de desarrollo dentro del sector en función de la proporción de la mano de obra que emplean.

³¹ Fuente: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-lidera-la-produccion-de-software-en-america-latina/>.

Tabla 1: Estimación de ocupados en actividades de TI y servicio informático según sector de actividad de la empresa, Uruguay, 2018

		estimación de población (N)	casos en muestra (n)
Actividades de TI y servicio informático	Actividades de programación informática	12.355	348
	Actividades de consultoría informática y de administración de medios informáticos	3.157	90
	Otras actividades de TI y servicio de computadoras	382	12
	Total	15.894	450

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

La distribución de los trabajadores según ocupación a la interna de las empresas asociadas a actividades de programación informática se observa en la tabla 2. Los desarrolladores de software y programadores de aplicaciones representan un 20% y un 14%, respectivamente. Analistas son 11%. El segmento posee una composición relativamente heterogénea, constatándose la presencia de variadas ocupaciones, sin embargo, son las de desarrollo, programación y analista las que concentran la mayor cantidad de trabajadores.

Tabla 2: Distribución de la ocupación de trabajadores que desempeñan su trabajo principal en empresas vinculadas a actividades de programación informática, Uruguay, 2018

Ocupación de los trabajadores	Actividades de programación informática	de
Directores de servicios de TIC		3%
Analistas de sistemas		11%
Desarrolladores de software		20%
Programadores de aplicaciones		14%
Desarrolladores web y multimedia		2%
Desarrolladores y analistas de software y multimedia y analistas no clasificados bajo otros epígrafes		1%
Diseñadores y administradores de bases de datos		1%
Administradores de sistemas		1%
Técnicos en operaciones de TIC		13%
Técnicos en asistencia al usuario de TIC		2%
Técnicos en redes y sistemas de computadores		4%
Técnicos de la web		1%
Otros		28%
Total		100%
Estimación cantidad		12.355

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

V.5. ¿Cómo son los trabajadores del sector de desarrollo?

Cuando se observan las características sociodemográficas de los trabajadores agrupados según su condición de desarrolladores, programadores y analistas se aprecia, como es sabido, la masculinización de la actividad. Si bien esto sucede en el promedio del sector asociado a las TI, se hace notoria la diferencia con el promedio de los ocupados donde el 55% son varones frente al 81% de los desarrolladores y 84% de programadores. Aunque también se trata de un segmento masculinizado, puede verse que dentro de los analistas aparece una proporción mayor de mujeres que en los otros dos segmentos: 23%. Esto ya advierte algunas diferencias interesantes que se ven con mayor claridad al observar la distribución de edad, lo cual posiblemente esté asociado tanto al ciclo de vida de los trabajadores como al desarrollo de la disciplina y el sector en el país. Los desarrolladores y los programadores son

más jóvenes en promedio que los analistas.

Tabla 3. Características sociodemográficas de los trabajadores cuyo trabajo principal es en empresas vinculadas a actividades de programación informática, Uruguay, 2018

	TOTAL Ocupados UY	Total ocupados TI	Desarrolladores de software	Programadores de aplicaciones	Analistas de sistemas
GÉNERO					
Hombre	55%	81%	81%	84%	77%
Mujer	45%	19%	19%	16%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
EDAD					
0 a 17	1%	0%	0%	0%	0%
18 a 29	22%	30%	27%	45%	15%
30 a 39	23%	34%	45%	30%	27%
40 a 49	25%	22%	20%	18%	35%
50 a 64	24%	13%	8%	7%	23%
65 o más	4%	1%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
EDAD PROMEDIO	41,3	36,7	35,3	33,4	41,5
LOCALIDAD					
Montevideo	41%	80%	86%	77%	80%
Localidades urbanas de 5.000 hab. o más	43%	18%	13%	20%	19%
Localidades urbanas de menos de 5.000 hab.	10%	2%	1%	3%	1%
Zona rural	6%	1%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
<i>n – muestra</i>	<i>49.830</i>	<i>622</i>	<i>120</i>	<i>81</i>	<i>112</i>
ZONA DE MONTEVIDEO					
Sur-Este	20%	35%	35%	35%	46%
Centro-Sur	12%	25%	30%	30%	27%
Centro	23%	28%	27%	23%	22%
Resto	45%	12%	9%	11%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
<i>n – muestra</i>	<i>19.321</i>	<i>488</i>	<i>102</i>	<i>62</i>	<i>87</i>

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

La edad promedio de los desarrolladores es de 35,3 años, casi un año menos que el promedio de edad del sector TIC: 36,6 años, frente a los 41,3 años promedio de los trabajadores totales del país. Los programadores son más jóvenes que los desarrolladores, (33,6 años promedio) y, como se dijo, los analistas tienen una edad promedio mayor en términos comparados (de 41,5 años). La concentración de trabajadores programadores en el tramo de edad entre los 18 y 29 años posiblemente también hable de la vía de acceso al sector y a los requerimientos en términos de capacitación necesaria para desempeñarse como tales. Un dato interesante es que si se compara con la edad promedio de los directores de las empresas (45,5 años) son bastante más jóvenes. Esta distribución etaria incorpora cierto grado de heterogeneidad en el colectivo que tiende a ser visto como “joven” y, por cierto que lo es dado que la amplia mayoría de sus trabajadores tienen menos de 40 años. Por otra parte, tal como se comentó en la descripción anterior sobre la localización de las empresas, la amplia mayoría de los trabajadores están concentrados en Montevideo; nótese la diferencia con el promedio de los ocupados, quienes presentan una distribución algo más repartida (sobre todo se destaca su mayor presencia en localidades urbanas de más de 5.000 habitantes).

Un punto que importa señalar de la tabla 3 tiene que ver con la zona de residencia de los trabajadores, lo cual opera como proxy de nivel socioeconómico en la medida en que las zonas están asociadas a barrios que tienen un peso diferencial en los índices de nivel socioeconómico en función del valor de las viviendas y del acceso a servicios. La mayor parte de los desarrolladores, programadores y analistas presentan cierta concentración residencial en la zona sur este de Montevideo, seguida por su residencia en la zona centro-sur. Podemos adelantar que se trata de trabajadores cuyo nivel socioeconómico está bastante por encima del promedio de los ocupados, como podrá verse a continuación al considerar sus ingresos.

Otro aspecto que se destaca es que 15% de los desarrolladores residen en hogares unipersonales y 28% en pareja sin hijos. Si bien tienen una tendencia similar al promedio de los empleados en TI, se destacan por su composición de hogares sin hijos en particular si se los compara con los analistas (59% vive en pareja con hijos) e incluso con programadores, que son más jóvenes en promedio, de los cuales 46% vive en pareja con hijos, frente a un 38% de los desarrolladores.

Otra particularidad es su carácter de jefe de hogar, atado posiblemente a lo anterior. Si se los compara con el promedio de los ocupados y el promedio de los trabajadores de TI, el 65% de los desarrolladores y el 63% de los analistas son jefes de hogar versus el 50% de los ocupados y 56% de los trabajadores en TI. Por el contrario, los programadores, posiblemente debido a su menor edad promedio, se declaran hijo del jefe/a o compañero/a.

Una característica clave en el sector hace al nivel de capacitación de sus trabajadores. El sector requiere de un alto nivel de calificación de sus trabajadores y aquí reside –según los referentes del sector– una de sus principales barreras para su desarrollo: 32% de los trabajadores ocupados en TI tienen educación universitaria completa, frente a un 10% del promedio de los ocupados. Dentro de los desarrolladores y analistas se encuentra una proporción mayor de trabajadores con estos niveles calificación.

Tabla 4. Nivel educativo de los trabajadores cuyo trabajo principal es en empresas vinculadas a actividades de programación informática, Uruguay, 2018

Nivel educativo	TOTAL ocupados UY	Total ocupados TI	Desarrolladores de software	Programadores de aplicaciones	Analistas de sistemas
Ciclo Básico o menos	47%	3%	1%	1%	0%
Bachillerato	28%	20%	9%	21%	3%
Terciario no universitario incompleto	2%	5%	4%	5%	2%
Terciario no universitario completo	5%	14%	18%	6%	22%
Universidad incompleta	8%	26%	23%	34%	16%
Universidad completa	7%	25%	36%	27%	47%
Posgrado	3%	7%	10%	5%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
% DE PROFESIONAL UNIV. EGRESADO	10%	32%	45%	32%	57%
PROMEDIO DE AÑOS DE EDUCACIÓN	10,4	14,5	15,5	14,5	15,8
<i>n – muestra</i>	49.830	622	120	81	112

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

Todas estas características son definatorias de un tipo de trabajador que parece estar en una situación social que comparativamente con el promedio de los ocupados y en función de su edad destaca por su nivel de calificación e independencia.

V.6. Características de la inserción laboral

En la tabla 5 se caracteriza la inserción laboral de los trabajadores. Los desarrolladores y analistas tienen mayor cantidad de trabajos que el promedio de los ocupados en el país y en las TI. La cantidad de horas trabajadas está por encima del promedio de horas del total de ocupados: es similar a la del total de ocupados TI en el caso de los desarrolladores, los programadores trabajan una menor cantidad de horas promedio y los analistas trabajan una mayor cantidad. Nuevamente, esto posiblemente esté relacionado con el ciclo de vida de los trabajadores y su edad.

En general, también los ocupados en TI están en relación de dependencia en el mundo privado de una manera más marcada que el promedio de los ocupados, aunque también se destaca la proporción muy por encima del promedio de cuentapropistas con local o inversión que en este caso puede deberse a que el formato de contratación sea como “facturantes” (como profesionales o como trabajadores independientes) y esto hace que en la ECH entren en esta clasificación por la inversión que supone abrir una empresa en DGI. Por otra parte, se destaca la proporción de analistas que están empleados en el sector público.

Tabla 5: Características de la inserción laboral de los trabajadores cuyo trabajo principal es en empresas vinculadas a actividades de programación informática, Uruguay, 2018

Características inserción laboral		TOTAL Ocupados UY	Total ocupados TI	Desarrolladores de software	Programadores de aplicaciones	Analistas de sistemas
Cantidad de trabajos	1 trabajo	91%	91%	88%	97%	85%
	2 trabajos	8%	9%	11%	3%	15%
	3 o más	1%	0%	1%	0%	0%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%
Horas	Horas trabajadas por semana	39,0	41,4	41,7	39,7	42,4
Categoría de la ocupación principal	Asalariado/a privado/a	56%	63%	60%	66%	61%
	Asalariado/a público/a	15%	18%	12%	8%	20%
	Patrón/a	4%	2%	1%	1%	2%
	Cuenta propia s/ local ni inversión	3%	0%	0%	0%	0%
	Cuenta propia c/local o inversión	21%	17%	27%	25%	17%
	Miembro de cooperativa de producción o trabajo	0%	0%	0%	0%	1%
	Miembro del hogar no remunerado	1%	0%	0%	0%	0%
	Trabajador/a de un programa social de empleo	0%	0%	0%	0%	0%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%
Cotiza a la Seguridad Social	Sí (trabajador formal)	75%	97%	99%	93%	99%
	No (trabajador informal)	25%	3%	1%	7%	1%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%

Antigüedad	Años que hace que trabaja en la empresa de manera continua	9,0	8,5	7,2	6,2	10,9
Casos		49.830	622	120	81	112

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

Se trata de trabajadores que se encuentran en situación de formalidad casi en su totalidad, el sector de TI posee una baja proporción de trabajadores que no apartan a la seguridad social. Parece existir una proporción mayor en el caso de los programadores, pero sigue siendo significativamente menor que el promedio de los trabajadores uruguayos. Este dato es muy relevante porque también marca la condición formal del sector y en particular, es uno de los indicadores de calidad del empleo que suele ser considerado en los estudios sobre el mundo del trabajo. Mucho se habla de la rotación que existe en el sector, puede verse que la antigüedad promedio en el caso de los desarrolladores y los programadores es menor que el promedio en TI, y que, por supuesto que la de los analistas.

V.6.1. Altos niveles de ingreso

Más de la mitad de los trabajadores del sector TI pertenecen al estrato más alto del nivel socioeconómico según la ECH en 2018 (identificado como A en la tabla). Este es un diferencial muy marcado respecto al promedio de ocupados del país. Prácticamente no se registran desarrolladores, programadores y analistas en los niveles más bajos del índice. Al observar, complementariamente los niveles de ingresos, estos datos, lógicamente, vuelven a confirmarse: los ingresos personales son casi el doble que los del promedio de los ocupados. También se ratifica la diferencia a la interna en el sector: los analistas tienen una situación algo mejor que la de los desarrolladores y programadores, posiblemente por las características ya señaladas de capacitación y ciclo de vida de los propios trabajadores, pero también del sector.

Tabla 6: Nivel socioeconómico e ingresos de los trabajadores cuyo trabajo principal es en empresas vinculadas a actividades de programación informática. Uruguay. 2018.

Nivel socio-económico	TOTAL ocupados UY	Total ocupados TI	Desarrolladores de software	Programadores de aplicaciones	Analistas de sistemas
A	18%	53%	58%	55%	66%
M+	16%	23%	20%	26%	26%
M	21%	14%	17%	10%	7%
M-	22%	8%	5%	9%	1%
B	24%	2%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Casos</i>	<i>49.830</i>	<i>622</i>	<i>120</i>	<i>81</i>	<i>112</i>
PROMEDIO de ingresos personales totales	\$ 34.104	\$ 62.312	\$ 68.602	\$ 54.831	\$ 77.997
PROMEDIO de ingresos por trabajo	\$ 32.013	\$ 60.823	\$ 67.938	\$ 53.923	\$ 76.604

Fuente: elaboración propia según datos de la ECH 2018, del INE.

Lo visto hasta aquí marca un hecho bien significativo que tiene que ver con la gestión de recursos humanos por parte de las organizaciones. Al tratarse de un conjunto de trabajadores con altos niveles de capacitación, predominantemente jóvenes y que se encuentran en los niveles más altos en términos socioeconómicos, se introduce un desafío en lo que hace a la implementación de prácticas de reclutamiento y de retención de estos segmentos en el sector. Garantizadas las condiciones materiales –lo cual también introduce expectativas asociadas a la calidad de vida que hay que satisfacer– deben garantizarse otras condiciones, como hemos indicado al inicio de este trabajo. Cuando la relación ya no está atada solamente a lo salarial las empresas se ven obligadas a implementar estrategias como las que veremos a continuación.

V.7. La falta de oferta de mano de obra como principal problema del sector

Uno de los señalamientos recurrentes por parte de los actores empresariales es la imposibilidad de crecimiento del sector debido a la falta de oferta de mano de obra.

Cuadro 1: Titular nota periodística sobre el sector, Uruguay, 2019

Qué pasa

SOFTWARE

Ofrecen salarios altos, días libres y masajes, pero no encuentran empleados

La industria del software volvió a generar un récord de ganancias, pero sus empresarios advierten que el desarrollo del talento no crece a la par. Algunas empresas no toman proyectos porque les falta personal. El sector invierte en generar más mentes brillantes pero, ¿les da resultado?

Fuente: *El País*, 15/06/2019.

Frente a esta limitante, una forma en la que el sector logró crecer fue mediante la especial atención sobre la calidad de sus productos, atada a la capacidad de los uruguayos para entablar buenas relaciones con los clientes. Pero se trata de una estrategia difícil de sostener en la medida en que otros países disponen de una mayor cantidad de recursos y capacidades para generar mano de obra calificada y desarrollar el sector:

Está bien posicionado a nivel de desarrollo de software, pero competimos contra monstruos, contra países que se mueven rápido, contra políticas de Estado que apalancan el crecimiento y desarrollo de nuevos talentos. Se proporciona un ecosistema que brinda las condiciones necesarias para que realmente sean competitivos en el mundo. Uruguay está bien posicionado en el mundo, no por el precio, pero sí en lo que es valor agregado. El uruguayo trata de resolver y se compromete con el problema. Seguir logrando y seduciendo a que más jóvenes se vuelquen al estudio y a carreras vinculadas en la industria de la tecnología de la información... (Gerente General de la CUTI)³².

Como consecuencia, se implementan prácticas de recursos humanos basadas en incentivos que resulten atractivos para los trabajadores. Estas prácticas suelen ser comunes a buena

³² Fuente: *Infonegocios*, octubre de 2019. <https://infonegocios.biz/un-dia-en/cuti-con-su-gerente-general-andrea-mendaro>.

parte de las empresas. Los beneficios salariales y, en particular, los no salariales son moneda corriente en el sector. Es una práctica tan extendida que cuesta imaginar la existencia de alguna de estas empresas que no esté atenta a este punto para poder competir con las otras por los recursos humanos. En consecuencia, buena parte de las políticas de recursos humanos se orientan al reclutamiento y a la retención de los trabajadores. Para ello, las estrategias desarrolladas en torno a estas políticas tienen que ver con el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo, donde se destaca la infraestructura. Este es un recurso al que suelen recurrir las empresas en las comunicaciones públicas, como puede verse a continuación:

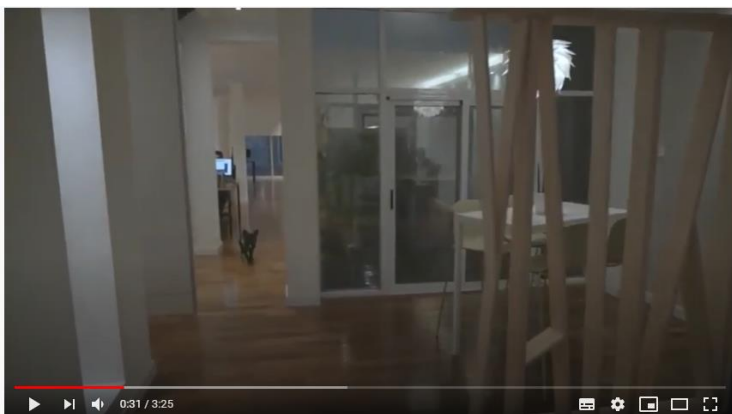
Figura 1: Imagen publicada en redes sociales



Fuente: Instagram de empresa de desarrollo de software, 21/11/2019.

Otro ejemplo de lo que se viene diciendo puede verse a continuación, en una imagen de un video que pretende representar un día en “la casa” de una empresa de desarrollo, donde el protagonista abre la puerta de la casa y el perro corre a recibirlo. El video es utilizado como forma de promocionar la empresa como lugar de trabajo, como apoyo en el reclutamiento de los trabajadores.

Figura 2: Imagen de video sobre llegada del trabajador a la empresa



Un día en XX nunca es igual que otro, sin embargo, hay situaciones que se repiten y hacen de nuestra empresa un lugar especial. Gracias a toda nuestra gente por ser parte y sumar siempre, gracias a ustedes, hoy son 10 años, y vamos por muchos más!³³

Estos ejemplos pretenden ilustrar la retórica sobre la que se basa el reclutamiento de los trabajadores. Adelantan elementos sobre la forma en la que se entiende el trabajo y los trabajadores en el sector. La manera en la que se interactúa con los trabajadores desde la organización, cómo se los busca en el mercado de empleo y cómo se comunica la cotidianeidad en el trabajo señalan una forma específica de entender la actividad, el vínculo con los actores que intervienen en el proceso productivo y la realización del trabajador mediante el trabajo.

Según una encuesta reciente realizada por Búsquedas IT acerca de las tendencias de recursos humanos en TIC a trabajadores y empresas del sector (donde más del 50% de ellas se dedican al desarrollo de software) en el año 2019, la flexibilidad opera como el principal beneficio brindado por las organizaciones, concretamente la flexibilidad horaria (más del 80%) y *home office* (60%). En segundo lugar, aparecen los beneficios asociados a “vida saludable” (refiere a descuentos en gimnasios, masajes, frutas en la oficina, entre otros). Esta es una nota

³³ Fuente: *Youtube*, 31/08/2019. Ver video completo en: https://www.youtube.com/watch?time_continue=11&v=pe1Jw4jZHzM.

distintiva respecto a otros sectores de la economía, en particular en situación pre COVID19. Pero también destaca la diversidad de beneficios que están presentes con distinta intensidad en las empresas y muestran un crisol interesante –muy distinto a los beneficios que reciben el resto de los trabajadores en el país– en un sector donde la acción organizada en torno a sindicatos es inexistente: clases de idiomas (51%), posibilidad de trabajo *part time* (53%), becas de estudio (43%), licencias adicionales (38%), canasta navideña (36%), regalo de fin de año (28%), almuerzo (26%), traslados o viáticos (20%), estacionamiento (18%), ocio y recreación (19%), seguro médico (15%), teléfono móvil (10%), seguro de vida (5%). La misma encuesta muestra que los trabajadores también valoran la flexibilidad horaria tanto como los aspectos relacionales vinculados a la motivación y empatía del jefe directo, incluso por sobre sus habilidades técnicas.

Lo relevante de esto es la forma en la que estas prácticas construyen una manera de trabajar y de vincularse con el trabajo y con los compañeros. Dentro de las prácticas de gestión más extendidas aparecen las reuniones de *feedback* (91%), con una frecuencia de al menos dos veces al año, en la mayor parte de las empresas consultadas. Asimismo, se destaca la existencia de planes de carrera en casi el 40% de las empresas, lo cual podría estar significando que esta construcción no es de forma coordinada o acordada con la organización, sino que recae –al menos implícitamente– en uno de los dos actores de la relación laboral, probablemente en el trabajador. Las evaluaciones de desempeño formales suceden en el 66% de las empresas en términos declarados. Al ser una industria dependiente de la innovación y de la creatividad de los trabajadores, algunas organizaciones tienen instancias de “identificación del talento” (44%), de estas una proporción próxima al 18% dice tenerlo formalizado y un 26% hacerlo de manera informal. A la hora de identificar talento, el criterio más utilizado es el desempeño en casi el 60% de las empresas, seguido por el *know how* y la dificultad de reemplazo. El desempeño es evaluado por el líder directo y mediante las evaluaciones de desempeño, que se convierten en herramientas clave en este sentido.

En este marco de falta de mano de obra las organizaciones no solo tienen que implementar estrategias para reclutar, es decir, para atraer trabajadores sino también prácticas de fidelización o retención de los trabajadores. Estas prácticas están dirigidas a puestos o talentos clave y se estructuran en torno a beneficios extras, programas de desarrollo,

préstamos a tasas bajas o tasas cero, participación en acciones, entre otras. Casi la mitad de las empresas consultadas (48%) dijo realizar contraofertas económicas para retener talentos. Lo interesante de esto es que suele ser montado de forma bastante *ad hoc*, puesto que el porcentaje de empresas que dijo tener políticas de retención formalmente definidas es de 26%. En el 70% de las empresas las actualizaciones salariales se realizan considerando el desempeño de los trabajadores y lo establecido en los consejos de salarios sobre la frecuencia de los ajustes. Por su parte, los trabajadores señalan las expectativas de crecimiento dentro de la empresa, el clima organizacional y el salario como los atributos que más pesan a la hora de evaluar la permanencia.

Una de las conclusiones del estudio mencionado es que “la mayoría de las políticas de recursos humanos son reactivas en lugar de ser proactivas, lo que no permite planificar con anticipación para buscar la mejor manera de gestionar el personal” (Búsquedas IT, 2019: 34). En función de esta afirmación y los resultados anteriormente referidos, puede decirse que existe un bajo nivel de formalización de las prácticas que, lejos de ser implementadas para el común de los trabajadores, parecieran estar basadas en lo que ha sido ya identificado por la teoría en términos de individualización de las prácticas. El desempeño, y su evaluación, por lo general del jefe inmediato, es clave en lo que hace a las posibilidades de desarrollo dentro de estas organizaciones.

Por último, la misma organización realiza un reporte de ranking de posiciones más buscadas por ellos –por tanto, de sus clientes–, y si bien se desconoce cuán representativa del mercado de la demanda puede ser, igualmente puede ser tomada de forma cualitativa como indicativa de las posiciones más demandadas. Los datos correspondientes al segundo semestre de 2020 muestran que el 74% del total de las búsquedas se concentró en roles de desarrolladores de software. De este porcentaje, un 53% fueron *Full Stack Developers*, un 35% *Backend Developer*, un 6% *Frontend Developer* y otro 6% *Mobile Developers*, siendo Javascript y Java de las principales tecnologías de desarrollo más demandadas.

V.8. Políticas de fomento e impuestos

En 1999 se declaró a la industria del software de “interés nacional” mediante el Decreto

84/999³⁴, y se establecieron una serie de beneficios fiscales, principalmente a la exportación. Según la legislación anterior, establecida por el Decreto 150/007³⁵, ciertas actividades podían exonerarse del IRAE si su uso era en el exterior y si los servicios eran prestados o facturados en el exterior.

Sin embargo, con la introducción de la nueva legislación (Ley N° 19.637)³⁶, la exoneración ya no depende del destino de la venta, sino de “tener sustancia” en el país donde se genera la renta, por lo que se establecen diferencias entre las rentas de productos de software y las rentas derivadas de los servicios de desarrollo de soportes lógicos. También se definen como exportación de servicios aquellos prestados para el diseño, desarrollo e implementación de contenidos digitales que se produzcan previa orden del usuario y la licencia de uso de contenidos digitales por un período o perpetuidad. En todos los casos siempre se requerirá que los citados servicios sean prestados a personas del exterior y aprovechados exclusivamente en el exterior. La exoneración solo se aplica a los servicios prestados desde Uruguay.

Durante los últimos 15 años, el gobierno de izquierda –en línea con el gobierno anterior– llevó a cabo una política de promoción de la instalación de empresas tecnológicas en Uruguay y de las exportaciones a través de una serie de medidas que buscaron promover esta actividad³⁷. Las medidas estuvieron vinculadas al establecimiento de beneficios fiscales asociados a la Ley de Promoción de Inversiones. El régimen de promoción de inversiones

³⁴ Decreto N° 84/999 Declaración de Interés Nacional. Producción del Sector Software.

<https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/84-1999/1>.

³⁵ <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/150-2007>.

³⁶ <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/docu1712583306427.htm>.

³⁷ “En términos comparativos, Uruguay es el país de la región con mayor densidad de empresas de informática, pero además, con la excepción de Brasil es el país con más empresas de software asociadas a alguna cámara empresarial del sector. La CUS ha realizado gestiones ante el gobierno en forma permanente desde que asumiera el actual Presidente de la República, entre sus logros cuenta la exoneración del Impuesto a la Renta de Industria y Comercio (IRIC) para las empresas del sector, y del impuesto de valor agregado (IVA) a las exportaciones de servicios, pero también el *lobby* y la publicidad para acelerar la aprobación de la Ley de Derechos de Autor que se encuentra en el Senado. Sin lugar a dudas ha sido un actor protagónico en el crecimiento de esta industria, facilitando la creación de las condiciones necesarias para que las empresas uruguayas de software se desarrollen” (Pérez Casas, 2002: 65).

se encuentra enmarcado en la Ley N° 16.906³⁸, en la cual se declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones realizadas por inversores nacionales y extranjeros en el territorio nacional. Bajo esta ley, empresas de cualquier sector de actividad que presenten un proyecto de inversión que resulte promovido por el Poder Ejecutivo tendrán la posibilidad de acceder a beneficios adicionales, que incluyen la exoneración del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) por un monto máximo equivalente al 100% del monto total invertido. También podrán ser exoneradas del Impuesto al Patrimonio (IP), tanto para los bienes muebles del activo fijo como para la obra civil, y recuperar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado en las compras de materiales y servicios para esta última. Dicha ley, además, exonera del pago de tasas y tributos a la importación de bienes muebles del activo fijo no competitivos con la industria nacional.

La promoción y desarrollo de zonas francas también fue una medida con el fin de impulsar la inversión, las exportaciones, el empleo y la integración económica internacional, que fueron declaradas por ley de interés nacional.

Este régimen permite desarrollar y exportar a todo el mundo bienes y servicios exentos de todo tributo nacional. En particular cuentan con exoneración del Impuesto a la Renta, IVA, Impuesto al Patrimonio e Impuesto Específico Interno e Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas. La entrada y salida de bienes a la zona franca está exenta de todo tributo. Esta exoneración no alcanza a las contribuciones de seguridad social, salvo para el personal extranjero que puede optar por aportar en su país de origen. Las zonas francas pueden ser públicas o privadas; en ambos casos están autorizadas y controladas por la Dirección Nacional de Zonas Francas y es posible desarrollar en ellas actividades de comercialización, industrialización o prestación de servicios. Existen actualmente once zonas francas en las ciudades de Canelones, Colonia, Colonia Suiza, Florida, Fray Bentos, Libertad, Montevideo, Nueva Helvecia, Nueva Palmira, Punta Pereira y Río Negro. En 2017 fue modificada la legislación en vigor sobre las zonas francas, plasmada hasta aquel momento en la Ley N° 15.921³⁹, del 17 de diciembre de 1987.

El desarrollo de software y la prestación de servicios relacionados en Uruguay están

³⁸ <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp7567165.htm>.

³⁹ <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/15921-1987/37>.

gravados por el IVA con tasa básica del 22% y el Impuesto al Patrimonio (IP) a una tasa del 1,5%. Desde 2018, las empresas del sector del software quedaron exoneradas del pago del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas, fijado en el 25%, si cumplen con algunos requisitos. Sin embargo, las empresas están exoneradas del pago de estos impuestos cuando los servicios se hayan prestado en el exterior, como se mencionó.

Por último cabe destacar que existen iniciativas gubernamentales y de fomento del sector que están basadas en una red de instituciones (públicas y privadas, universidades, instituciones financieras) que coordinan entre sí el apoyo y asesoramiento a las iniciativas emprendedoras desde diferentes áreas. Por ejemplo, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) diseña, organiza y administra planes, programas e instrumentos orientados al desarrollo científico tecnológico y al despliegue y fortalecimiento de las capacidades de innovación. La Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) permite el acceso a contactos internacionales con países del Mercosur e Iberoamérica, espacios de *networking*, beneficios en la adquisición de bienes y servicios, descuentos y beneficios brindados por la red de socios y otras empresas, programa de mentorías y asesoramiento inicial. Por último y a modo de ejemplo, señalamos las incubadoras de empresas innovadoras y con alto valor agregado, como el Ingenio del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), entre otras.

VI. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software

En este capítulo se destaca que el trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software posee una serie de características que lo diferencian del trabajo predominante en la industria, que ha sido descrito y tipificado según el modelo taylorista-fordista y que aquí se referencia como trabajo clásico. Algunos de los autores revisados en los antecedentes lo ha tipificado como “trabajo no clásico” (de la Garza, 2007), entendiéndolo como aquel al que se le suman dimensiones como la de servicio y la inclusión del cliente o usuario como actor de las relaciones laborales. Muchas veces queda especificado o ampliado con otros conceptos tales como trabajo inmaterial, cognitivo, trabajo emocional, estético o subjetivo.

Para establecer las características principales del trabajo en estas empresas se utiliza la matriz propuesta por de Terssac (2005), interpretada y adaptada por el grupo de Sociología del Trabajo (Departamento de Sociología-FCS-Udelar) para el caso uruguayo, cuyo fundamento teórico tiene que ver con describir el trabajo como una actividad que integra su “realización” –tanto objetiva como subjetiva– con la construcción de mediaciones organizacionales, mercantiles y políticas.

Según de Terssac (2005: 104) la actividad de realización está basada en las competencias de los trabajadores y en la construcción de una pertenencia al grupo social. Refiere al resultado conseguido, a los logros de la actividad. Por su parte, la actividad de organización se relaciona al marco de acción diseñado para la consecución de los objetivos, ajusta o reemplaza los procedimientos al contexto. Las mediaciones mercantiles continúan la actividad de organización con el cliente como destinatario de actividades para satisfacer sus necesidades. También estructura las relaciones mercantiles y las relaciones permanentes con los clientes. Por último, la actividad política está en relación con las anteriores, dando el marco de reglamentaciones en el cual se desarrolla la actividad así como el de los derechos de los trabajadores.

En la lógica de la producción del trabajo clásico, cada uno de estos cuatro componentes puede ser identificado con claridad: cada actividad de trabajo tiene sus propios fines y estos se encuentran predefinidos con base a una fuerte prescripción y anticipación de los

procedimientos a través de las normas de organización del trabajo. Por el contrario, en el caso de las organizaciones desarrolladoras de software, donde prevalece una lógica de servicio con una fuerte orientación hacia al cliente, surge la contingencia asociada al trabajo y a sus diferentes actividades. Hay un predominio del trabajo reflexivo de resolución de problemas. El trabajo reposa en la interconexión de las distintas actividades: de realización, de organización, políticas y de mediación mercantil, como se verá más adelante.

El resultado del trabajo en estas organizaciones es la resolución de un problema, que es circunstancial, contingente y está basado en el análisis cognitivo (y no operativo) de la situación. Se invalida toda actividad de prescripción abriendo la posibilidad de poner en cuestión las rutinas cognitivas en base a las cuales se ha construido el trabajo clásico. En esta dinámica emergen nuevos constructos de conocimientos, que van a tener un valor de arbitraje a la hora de la elección de las reglas de funcionamiento de la organización y, por ende, de su organización y realización. El trabajo en estas empresas es un trabajo de regulación, y en él ocupa un lugar central la dimensión de gestión (o *management* del trabajo) pues no hay una aplicación de reglas predefinidas sino que está sostenido en una construcción normativa negociada.

VI.1. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de realización

La “realización” constituye la base de la actividad del trabajo e implica la transformación de la naturaleza, esto es, agregar valor de uso. Pero, a su vez, supone la transformación de la naturaleza del sujeto actuante. La persona se transforma en trabajador mientras actúa como tal y desarrolla una subjetividad específica del trabajador, construyendo su identidad (de Terssac, 2005). Por tanto, el trabajo como actividad de realización tiene dos dimensiones, una objetiva y otra subjetiva.

En la actividad de realización en su dimensión objetiva puede verse que el proceso de desarrollo de software tiene como propósito la producción eficaz y eficiente de un producto que reúna los requisitos del cliente, las más de las veces comprendidos como “problemas”. Esta idea está enraizada, incluso, en la forma de nominar los productos del sector como “soluciones informáticas”. Este proceso es intensamente intelectual, está afectado por la

creatividad y juicio de las personas involucradas.

En el desarrollo de software hay una serie de desafíos relativos esencialmente a la naturaleza del producto obtenido. Tal como señalan expertos del sector, la construcción de software ha sido cuestionada históricamente debido a problemas asociados a fallos de los programas, la no satisfacción de expectativas de los usuarios, los costos del software que son difíciles de prever y habitualmente superan las estimaciones, las dificultades y los costos de modificar el software, los plazos de entrega que habitualmente exceden lo comprometidos, entre otros. Se entiende que no existe un software con error 0 y cuya confiabilidad sea 100% (Canós, Letelier y Penadés, 2003; Rodríguez, 2011). No es posible una verificación exhaustiva de todas las posibles situaciones de ejecución que se puedan presentar (entradas, valores de variables, datos almacenados, software del sistema, otras aplicaciones que intervienen, el hardware sobre el cual se ejecuta, etc.).

Adicionalmente, no existe un proceso de software universal que sea efectivo para todos los contextos de proyectos de desarrollo. De hecho, en el contexto de la ingeniería de software, un proceso no es una prescripción rígida de cómo elaborar software, más bien es un enfoque que permite que el equipo de trabajo busque y elija el conjunto apropiado de acciones y tareas para el trabajo. La adaptabilidad es inherente a él (Pressman, 2010).

Debido a esta diversidad, es difícil automatizar todo un proceso de desarrollo de software, como sí es posible en el caso de la producción fordista. Según Pressman (2010), la esencia de la práctica de la ingeniería de software radica en la esencia de la solución de problemas descrita por el matemático Pólya (1965), y podría entenderse como el conjunto de una serie de actividades fundamentales: comunicación y análisis (entender el problema), modelado y diseño del software (planear la solución), generación del código (ejecutar el plan), probar y asegurar la calidad (examinar la exactitud del resultado). En el mismo sentido, otros autores (Canós, Letelier y Penadés, 2003) señalan que la especificación de software, el diseño e implementación, la validación y la evolución son actividades que se encuentran presentes en todos los procesos.

Cuando se piensa en el trabajo en estas organizaciones, debe romperse con la idea de una producción lineal y aislada de los trabajadores, es decir, con aquella imagen tipificada del

desarrollador en solitario frente a una computadora con sus auriculares. Significados provenientes de diferentes áreas intervienen junto al significado de los códigos utilizados para la programación, y esta producción no sucede en el aislamiento individual sino en redes de relaciones. Estas redes no se circunscriben solo a la organización sino que se extienden a otros ámbitos, sobre todo a través de redes virtuales de colegas que suelen estar ubicados en otros lugares. Se produce una redefinición de la actividad laboral a nivel de la interacción cotidiana entre los actores que participan: desarrolladores, equipo, líderes, clientes, interacción que no sucede en el modo clásico de producción, supeditada a órdenes o a cumplir tiempos y movimientos usando las máquinas. En dicho ordenamiento se desvaloriza el conocimiento y el saber desarrollado con la formación y la experiencia. Se trabajaba bajo el supuesto que, al reducir el trabajo a tareas muy simples, estas podrían ser llevadas a cabo por cualquier trabajador sin ninguna capacitación previa. De hecho, una de las mayores “ventajas” del sistema clásico era la rapidez con que podía ser incorporado un trabajador a la producción, dada la facilidad para entrenarlo en la rutina sencilla y repetitiva del empleo.

En el sector de desarrollo de software a medida, cada proyecto es original, sucede en un contexto o, como lo llaman los actores, en un *ecosistema* determinado, que es único y en cierta forma impredecible. Posee lógicas propias, internas y externas, que varían entre proyectos. Cada software se enfrenta a contenidos diversos, necesidades de actualización y mantenimiento específicos. El software creado se va modificando, su desarrollo está guiado por una lógica iterativa, es decir, que se le pueden ir agregando funcionalidades, por ejemplo.

Con base en esto, puede entenderse que el trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software se acerca a la definición de trabajo en acción, como resolución de problemas (Zarifian, 1996). Encarna, en términos técnicos, el requerimiento constante de resolución de problemas, que suelen ser vistos como desafíos por los trabajadores y los empresarios. Esta característica hace muy difícil todo intento de prescribir el contenido del trabajo. En la idea de trabajo como resolución de problemas, aparece el peso del componente comunicativo, que en este caso tiene que ver con el requerimiento de comunicar correctamente para poder desarrollar el software. Se necesita un acuerdo entre los actores intervinientes sobre el problema y sobre las acciones concretas para producir. Los trabajadores toman la responsabilidad personal frente al desarrollo, interviniendo cotidianamente sin la prescripción de su intervención. Con esto se asegura la implicación de los trabajadores, y se

moviliza inteligencia y subjetividad⁴⁰. Puede verse cómo los trabajadores encarnan la idea de competencia⁴¹, entendida como el ejercicio sistemático de una reflexividad en el trabajo (Zarifian, 1996), son capaces de cuestionar críticamente su trabajo y la forma en la que es llevado adelante. Al igual que la responsabilidad, la reflexividad tampoco puede ser prescrita, solo puede emerger de los trabajadores (Díaz et al., 2005).

De esta forma, las relaciones laborales se configuran en una serie de contingencias no estrictamente predecibles, que las diferencian del proceso del trabajo clásico. Esto se debe no solo a la intervención del cliente en el proceso productivo sino también a la yuxtaposición de las fases del proceso de producción y la objetivación puramente simbólica del producto desarrollado fuera del consumidor y del proceso mismo de producción, así como la acumulación del saber hacer (información y conocimiento) entre los equipos de desarrollo (Rodríguez y de la Garza, 2011). Frente a estas contingencias se han ensayado distintas metodologías para organizar el desarrollo de software, como es el caso de la metodología ágil o por procesos. No obstante, el proceso de trabajo no está exento de riesgos de incumplimiento de los tiempos y costos estimados, tal como se ha mencionado.

En función de lo anterior, y en la medida en que el trabajo se organiza considerando las habilidades y competencias de quienes producen, hay un entendimiento base entre los actores que participan, que privilegia la autonomía de los trabajadores. Ni el control sobre lo que se hace, ni el conocimiento, ni los procedimientos de la producción son propiedad exclusiva de la organización. Son los propios trabajadores quienes autogestionan su trabajo. La emergencia de la autogestión de los trabajadores como una nota distintiva trae consigo el concepto de autonomía y lo pone en diálogo con la gestión a nivel organizacional, como se verá más adelante. La autogestión no solo tiene que ver con la gestión de los conocimientos sino con las actitudes hacia el trabajo. Se destacan aspectos asociados a la proactividad, a la creatividad, al aporte de cada trabajador a un equipo de trabajo. Es así que en este marco no

⁴⁰ La dimensión subjetiva del trabajo como actividad de realización se desarrolla en el capítulo sobre las definiciones de sí de los trabajadores.

⁴¹ Es esta concepción del trabajo como acción la que da origen al enfoque de competencias de Zarifian (1996: 19): “esta problemática de la acción es claramente una problemática de la iniciativa y de la creatividad, por lo tanto de la libertad en el sentido práctico, en la medida en que se funda, no en algo imaginario, sino en la comprensión, el reconocimiento y el desarrollo más amplio posible de la potencia efectiva y activa que existe en nosotros, soporte de todo un despliegue de efectos útiles. Es un modo elegante de hablar de la competencia”.

puede pensarse la gestión organizacional sin problematizar el concepto y el alcance de la autonomía a nivel individual. De hecho, este es un contenido clave en el discurso de los actores, tanto trabajadores como empresarios del sector.

VI.2. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de organización

No puede entenderse el trabajo sin considerar la “actividad de organización” que también acompaña y prepara su “realización”. Estas organizaciones poseen un fuerte cuestionamiento al tipo de organización jerárquica y burocrática, promoviendo el desarrollo personal a través de la inserción del individuo en múltiples proyectos. Esto supone una ruptura con el modelo de organización del trabajo asociado al trabajo clásico, que suponía el agrupamiento de trabajadores alrededor del proceso de fabricación, con lo que el trabajo pasó a ser la prolongación de la tecnología. La adaptación del trabajo a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial era uno de los objetivos centrales. La predominancia de la dimensión física del trabajo opacaba la mirada hacia el trabajador como un sujeto creativo y aparecía la dimensión del sujeto explícitamente controlado, marcado, constreñido en una forma de ser y hacer “pensada” y diseñada por un “otro”. De esta forma, el control aparece vinculado a una jerarquización a la interna del mundo productivo cuya primera clasificación es de sujetos pensantes y sujetos ejecutantes, fuertemente apoyada por mandos medios ejecutores del control: los supervisores.

La organización de los recursos humanos se da en las organizaciones desarrolladoras de software con base en el proyecto, lo cual significa que la duración queda definida a partir de este, al igual que la forma en la que se va a establecer el funcionamiento y sus integrantes. Quienes trabajan en un proyecto lo hacen por poseer ciertas capacidades⁴² que son necesarias para trabajar en él según la organización. Los puestos no poseen funciones permanentes, e incluso el concepto de asignación de roles en el proyecto es más bien para lograr eficacia en el equipo.

⁴² Un concepto que surge inevitablemente tiene que ver con la idea de capacidad potencial (Sennett, 2006). Esta forma de organización se sustenta en la valoración de determinadas capacidades que van modelando a los sujetos y que tienen implicancias en un espacio más amplio que el laboral. La capacidad potencial se centra en el yo y en alguna medida aparece independiente del contexto y la suerte.

En este contexto los roles desempeñados en un proyecto pueden intercambiarse en otro diferente. Esto pone en evidencia el peso que tiene el trabajo colaborativo en esta concepción. Los trabajadores están involucrados en un proceso compartido de toma de decisiones a corto plazo, dado que la dirección indica la necesidad estratégica que se desea cubrir sin especificar la forma de resolver el problema, ofreciendo máxima libertad al equipo de trabajo para su satisfacción. El espacio de la autonomía en tanto toma de decisiones surge como una característica marcada. Es la posibilidad de esta autonomía la que muchas veces se argumenta como una de las dimensiones del reconocimiento y como satisfactor de los trabajadores altamente calificados.

En términos explícitos, el control del trabajo ocurre a partir del establecimiento de “momentos” de puesta a punto con el fin de realizar un seguimiento tratando de “no afectar” la autonomía y creatividad del equipo. La creatividad se vale de un insumo permanente que es la transferencia de conocimiento continua que supone este tipo de trabajo. La rotación de los miembros de los equipos entre diferentes proyectos, junto al establecimiento de roles de referencia como el vinculado a la arquitectura de software⁴³: “x es el que sabe todo” es la manera a través de la cual se articula el trabajo.

En un sector de esta naturaleza que está montado sobre el conocimiento, el saber es recurrente como categoría. Generar las condiciones para gestionar el conocimiento se vuelve central. El énfasis está puesto en la comunicación y de esta forma en la transmisión de conocimiento más que en la documentación técnica (protocolos). El espacio físico de estas empresas es un espacio compartido, casi sin oficinas cerradas. Es más bien comunitario: en muchas de ellas no hay espacios establecidos y asignados de forma permanente.

El proceso de trabajo en el modelo clásico estaba marcado por la división sucesiva de las tareas y obligaciones, cuya finalidad era la disminución de los tiempos. Esta forma de organizar el proceso tenía como centro la búsqueda de productividad. Sin embargo, en las organizaciones desarrolladoras de software el tiempo aparece como un componente central que se ve problematizado en diversos sentidos. Algunos de estos sentidos ya se han reseñado,

⁴³ Diseño de la estructura e implementación de un sistema.

en la medida en que la incertidumbre y la complejidad son predominantes. Se referencia cierta dificultad para estimar cuánto puede llevar el desarrollo de un producto puesto que la producción es dependiente tanto de la creatividad y conocimiento de los trabajadores como del trabajo de coordinación que se logre entre los trabajadores y la demanda actualizada del cliente. La noción de incertidumbre se añade al trabajo de manera inherente, dado que requiere la realización de actividades no realizadas con anterioridad. Esto lleva a que la estimación de las tareas en términos temporales sea sumamente fluctuante. Esta situación rompe con la idea de *just in time*, imperativo reinante en el trabajo clásico. Uno de los desafíos en el sector tiene que ver con desarrollar elementos que hagan viable su manipulación, es decir, que puedan ordenarse las actividades en series temporales, cuyos límites sean pasibles de estimaciones probables. Para este fin las empresas desarrollan dispositivos de geometría variable, que se traducen en la forma de métricas. Estas no solo tienden a reducir el margen de error sino que también permiten la negociación con el cliente en tanto fijación de plazos de entrega y finalización del trabajo (Gómez, 2006).

Es así que el tiempo y la incertidumbre asociada a la necesidad de cambio o ajuste permanente complejizan y, en alguna medida, cuestionan el concepto de productividad en estas organizaciones. El concepto de performance es un mejor descriptor de lo que sucede en ellas puesto que articula la idea de cantidad, sea esta temporal, de productos o cualquier otra unidad medible del trabajo, y la de la calidad. Justamente, la performance encierra una relación dialéctica entre el tiempo y la calidad. Puede que la calidad aumente, pero también aumente el tiempo de la producción y ello haga disminuir la consideración de la performance obtenida. Seguramente si el tiempo se amplía y la calidad disminuye también se considerará que se ha bajado la performance. Por el contrario, el concepto de productividad está muy ligado a la producción de productos materiales y relacionado a un tiempo dado. En el marco del desarrollo de software, como en el resto de los servicios, el concepto de producción es más ambiguo y está basado en convenciones. Esto hace menos evidente la relación al tiempo, en el sentido de que un servicio tiene dificultades para medirse en términos de reducción de tiempo y, por lo tanto, no es sencillo hablar de productividad ni, particularmente, de aumentar la productividad.

Este hecho tiene implicancias en la forma en la que se establece el salario de los trabajadores, puesto que genera un cambio en lo que hace a la relación trabajo-salario. En el trabajo

vinculado al mundo industrial, la productividad aparecía como un aspecto central en la determinación del aumento de salarios. A partir de un *out put* producido materialmente en un tiempo dado, se estaba en condiciones de mejorar el salario si se lograba el mismo *out put* en menor tiempo o mayor *out put* en el mismo tiempo. La aplicación de los mismos criterios en el software no parece apropiada puesto que el proceso de producción y sus resultados no son lineales (Gadrey, 1996). La referencia al tiempo en este tipo de relaciones de servicio se complejiza. La calidad del software parece ser más importante que el tiempo en que este servicio se da para realizar sus aplicaciones, aunque esto es en términos relativos. Incluso pueden darse casos “contraperformativos” con este tipo de medidas porque pueden interesar más las ganancias de calidad de una solución que su volumen. Y, por supuesto, también ocurre que una baja calidad puede causar el aumento de tiempo en reparar o ajustar un desarrollo que no satisface al cliente.

En efecto, una consecuencia que tiene la distinción entre el trabajo en el software y el trabajo clásico y el pasaje, por lo tanto, de la productividad a la performance tiene que ver con el proceso de individualización de las relaciones de trabajo. Esta forma se traslada a los sistemas de coordinación de las acciones y al de la incitación al trabajo y, finalmente, a al control del trabajo, volviéndose mucho más individualizada. Se pasa, por ejemplo, de una disciplina jerárquica a ciertas formas de autonomía y de compromiso que, para lograrlo, se basan en medidas y en motivaciones a la performance. Los trabajadores son más autónomos –aunque con autonomías limitadas– en sus tareas que, a su vez, son cada vez más indivisibles y menos rutinizadas. La autonomía relativa radica en la realización del trabajo y ello requiere adaptabilidad, tanto en el campo técnico como en el campo cognitivo. Autonomía y adaptabilidad aparecen como conceptos crecientemente articulados. La calidad de sus productos y la intensificación del trabajo dependen fundamentalmente del compromiso del trabajador en sus actos de producción, y este compromiso tiende a ser obtenido por los sistemas de performance que requieren incorporar la iniciativa de los trabajadores y, a la vez, una capacidad de control jerárquica sobre la misma iniciativa.

En su forma más desarrollada, la gestión de las performances individuales se encuentra en concordancia con lo que son las contrapartidas de los salarios del trabajo. Estas dejan de ser construcciones institucionales mediadas a través de convenios o establecimiento de tarifas para ser el fruto de relaciones individuales de la empresa con el trabajador individuado por

ella. Por lo tanto, los beneficios y las contrapartidas dadas a los asalariados son crecientemente individuales y derivan de una estructura que busca apalancar la motivación. Junto a esta adquieren presencia los dispositivos de evaluación de desempeño individual que, como se verá más adelante, son implementados de forma permanente.

En el trabajo clásico el *management* consistía en estandarizar y prescribir. Gestionar tenía que ver con decirles a los trabajadores lo que tenían que hacer, cuándo y cómo tenían que realizar su trabajo. Las tareas vinculadas a la gestión estaban más asociadas a la administración del personal y, por ende, a su control. Pero en este sector, la gestión se ubica como un elemento central y adquiere otro significado: el trabajo en el sector fija los problemas no tanto en la estandarización o en la prescripción, que eran los mecanismos de coordinación sobre los que se asentó el trabajo industrial, sino en las actividades de coordinación entre diferentes conocimientos (*product owner*, arquitectos de software, diseñadores, desarrolladores, etc.). Emerge la necesidad del trabajo colaborativo basado en el conocimiento de los trabajadores que son puestos a trabajar colectivamente. Las diferentes “partes” de la organización trabajan conjuntamente, rompiéndose la idea de compartimentos estancos y de organización fragmentada. En la retórica managerial, esto se expresa a través de frases como “todos somos responsables”: hay una resignificación de lo colectivo como producto de un “todos” integrado.

En este contexto no es que las tareas repetitivas desaparezcan sino que, en general, pasan a ser subsidiarias del trabajo que realizan trabajadores cada vez más individuados. Los trabajadores son individuados porque su trabajo deja de ser rutinario y esto presupone, en primer lugar, autonomía y, en segundo lugar, la incorporación de originalidad al resultado de su trabajo (Quiñones et al., 2013). La autonomía se ubica en el centro de la actividad y deja de ser una dimensión a controlar asociada al trabajo prescrito del modelo clásico. No es tanto un espacio de expresión de resistencia de los trabajadores como un espacio desde el cual realizan la actividad. El referencial de trabajo está puesto cada vez más en una actividad colectiva, donde se articula y coordina tanto desde el punto de vista interno entre diferentes funciones o desde diferentes roles que, como se vio, pueden ser intercambiables, como desde el punto de vista externo, dada la fuerte presencia del cliente o usuario, o de su mirada en los procesos de producción (Quiñones, Superveille y Acosta, 2015).

Debido a lo anterior y a la casi inexistencia de prescripciones, es que la gestión en el sector supone llevar a cabo una actividad de regulación en el proceso de trabajo como resolución de problemas, como resultado del esfuerzo de generar nuevos parámetros comunes y transformar permanentemente las normas para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno y las desviaciones a corregir. En este sentido es que la organización genera las condiciones para la producción. En muchas de las empresas asociadas al desarrollo de software a medida se utiliza la metodología ágil como un sistema performativo que permite gestionar el trabajo y buena parte de las contingencias que se han descrito anteriormente.

VI.2.1. La metodología ágil como sistema performativo

Como se ha visto, uno de los principales desafíos para la gestión del trabajo en este sector tiene que ver con la especificación de la relación entre el tiempo y la calidad del software producido. Para esto, desde la ingeniería del software⁴⁴ se han ensayado y desarrollado distintos tipos de metodologías para la construcción del producto. El centro de la cuestión para los profesionales comenzó a ser cómo crear software y maximizar su calidad (Egas y Jativa, 2008). En este sentido, el campo del software no estuvo (ni está) exento de cierta intención de prescripción (Pressman, 2010). Las metodologías de desarrollo tradicionales – también llamadas modelos de proceso prescriptivo– son un ejemplo de este intento. Estas surgieron en la década del 60, orientadas a ordenar el proceso de desarrollo que, en función de la producción masiva, se había vuelto desordenado y sin un procedimiento. Con ellas se logró dar cierta estructura al trabajo de la ingeniería de software y dieron un mapa razonablemente eficaz para los equipos de desarrollo. Su orientación es hacia la planeación, mediante la cual tratan de asegurar resultados con alta calidad atados a un calendario. Enfatizan la definición, la identificación y la aplicación detalladas de las actividades y tareas al inicio del proceso. Su objetivo es mejorar la calidad del sistema, desarrollar proyectos más manejables, hacer más predecibles las fechas de entrega y los costos, y guiar a los equipos de ingenieros de software cuando realizan el trabajo que se requiere para construir un

⁴⁴ “La ingeniería de software es la aplicación de un enfoque sistemático, disciplinado y cuantificable al desarrollo, operación y mantenimiento de software, y el estudio de estos enfoques, es decir, la aplicación de la ingeniería al software” (Molina, Vite y Dávila, 2018: 1), siempre bajo el compromiso con la calidad (Pressman, 2010).

sistema⁴⁵. La concepción del proyecto en estas metodologías es una estructura definida y de grandes dimensiones. El proceso de desarrollo es entendido de manera secuencial en una sola dirección y sin hacer revisiones sobre lo ya realizado (hacia atrás). Los requerimientos son acordados en una única vez y para todo el proyecto, demandando grandes plazos de planeación previa y poca comunicación con el cliente una vez terminada (Navarro, Fernández y Morales, 2013).

Años más tarde, en los años 70, surge el concepto del ciclo de vida de desarrollo de software para la construcción centralizada de software, que dará las pautas generales de establecimiento de los estados por los que pasa el producto de software desde que “nace” a partir de una necesidad hasta que “muere” (Egas y Játiva, 2008; Egas et al., 2014). Uno de los modelos de esta metodología es conocido como el “modelo de cascada”. Propone un enfoque secuencial y sistemático para el desarrollo de software y conlleva más control de todo el proceso. Al final de cada etapa de construcción se reúne toda la documentación para garantizar que cumple con los requerimientos y especificaciones. Este modelo fue el representante del proceso de desarrollo dirigido donde la planificación de las actividades antes del comienzo era central. Pero, con el paso del tiempo, comenzó a mostrar sus falencias para dar respuesta a los requerimientos muchas veces cambiantes del cliente (Molina, Vite y Dávila, 2018) que, en reiteradas ocasiones, no es capaz de definir cada uno de los requisitos al inicio del proyecto.

El reconocimiento del entorno cambiante y evolutivo junto a la exigencia de dar respuesta en tiempo real a los requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios instaló la idea de desarrollar soluciones informáticas de manera ágil. Asimismo, se volvió necesario reducir la probabilidad de fracaso por subestimación de costos, tiempos y funcionalidades en los proyectos de desarrollo de software. Esto supuso la incorporación de quienes hacen el software al proceso de trabajo, reconociendo

“las flaquezas de las personas cuando construyen software”. Los ingenieros de software no son robots. Sus estilos de trabajo varían mucho; tienen diferencias

⁴⁵ La aplicación de estos modelos prescriptivos de forma dogmática y sin adaptación incrementa el nivel de burocracia asociada al desarrollo de sistemas, creando dificultades para los participantes.

significativas en habilidad, creatividad, orden, consistencia y espontaneidad. Algunos se comunican bien por escrito, pero otros no (Pressman, 2010: 8).

Así es que aparecen las metodologías ágiles que ponen el énfasis, justamente, en la “agilidad” del proyecto y siguen un conjunto de principios que conducen a un enfoque más informal del proceso de software. Buscan reducir la carga burocrática presente en las metodologías tradicionales, en proyectos de pequeña y mediana escala. A diferencia de las tradicionales, las metodologías ágiles son adaptativas –no predictivas–, y están orientadas a las personas –no a los procesos– (Navarro, Fernández y Morales, 2013). La adaptabilidad permite quebrar con la idea de disciplina –supuesto esencial en los modelos prescriptivos– que se busca imponer al proceso de desarrollo de software para volverlo predecible y eficiente.

Sus características principales son la comunicación constante entre el equipo y con el cliente –que suele tener un representante en el equipo–, la flexibilidad y la concepción de que los proyectos en desarrollo deberían ser subdivididos en proyectos más pequeños. En su base está la colaboración y la adaptabilidad a los cambios, particularmente el reconocimiento de que los cambios de requerimientos por parte del cliente son algo a lo que hay que dar respuesta, así como también las entregas, revisión y retroalimentación permanente (Molina, Vite y Dávila, 2018). Los cambios son eventos esperados que suponen valor para el cliente. Según Pressman (2010), esta metodología es apropiada para muchos tipos de proyectos y es útil en particular cuando se hace ingeniería sobre aplicaciones web.

Podría sintetizarse que las metodologías ágiles son un conjunto de métodos de ingeniería de software basados en el desarrollo iterativo e incremental, donde los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del proyecto. La idea central en este tipo de metodología es que la actividad productiva ocurra de manera transversal y dinámica (Minsal y Pérez, 2007). Los proyectos se inician sin un esquema final y detallado de lo que va a ser construido, por tanto, tampoco puede hablarse que existan “fases” en la ejecución, lo que existe es un desarrollo de actividades en función de las necesidades que van cambiando a lo largo de la ejecución del proyecto. No se diseña un plan de desarrollo a priori que pretenda cumplir con procedimientos y requerimientos incambiables e inamovibles, sino que, por el contrario, se reconoce la no predictibilidad, lo incierto de los escenarios. Surge la necesidad

de evaluar sistemáticamente el producto que se está desarrollando. La toma de decisiones se da en grupos de influencia. El grupo trata de llegar a un consenso sobre la estructuración del proyecto y sobre la velocidad con la que cada contribución individual a la solución será llevada a cabo para cumplir con los objetivos. Los trabajadores se autogestionan buena parte del tiempo en base a los acuerdos establecidos y a sus intereses particulares y proyectos de desarrollo de carrera (Acosta, 2015).

A mediados de los 90 aparecen los primeros artículos sobre *scrum* y *extreme programming* (XP), métodos identificados hoy como ágiles. El primero de ellos –basado en la idea proveniente del rugby de la formación para la recuperación rápida del juego ante una infracción menor– es un método de generación de software de calidad utilizado en proyectos con un rápido cambio de requisitos y con plazos de entrega cortos. Presenta una guía para las actividades de desarrollo dentro de un proceso de análisis incorporando actividades estructurales como: requerimientos, análisis, diseño, evolución y entrega. Uno de sus pilares fundamentales es la colaboración del equipo de trabajo que se organiza en base a la definición de roles para generar una estructura que permita un buen funcionamiento. En este sentido, tres roles son centrales en esta metodología: el *scrum master*, el dueño del producto (*product owner*) y el equipo de desarrollo o *team*. El *scrum master* es la persona que lidera el equipo asegurándose de que cumpla las reglas y procesos de la metodología; el dueño del producto es el que teóricamente representa a los accionistas y clientes que usan el software; el equipo de desarrollo es el grupo de profesionales encargados de convertir la lista de requerimientos (también llamada *product backlog*) en funcionalidades del software (Navarro, Fernández y Morales, 2013). Se utiliza un componente clave llamado *sprint*, que corresponde a una etapa de trabajo donde se crea una versión utilizable del producto. Cada *sprint* es considerado como un proyecto individual. Un *sprint* está compuesto por: una reunión de planeación del *sprint*, el *daily scrum* o reunión diaria, el trabajo de desarrollo, la revisión y la retrospectiva del *sprint*.

Se contempla la realización diaria de una reunión del equipo de desarrollo cuya finalidad es especificar lo que se ha avanzado desde la última reunión, lo que se hará antes de la siguiente y las dificultades que se han presentado. Se trata de una reunión breve, que busca mediante la disposición sugerida –es sostenida de pie, con los participantes reunidos formando un círculo– evitar que la discusión se extienda. La revisión del *sprint* ocurre al final del *sprint*.

Aquí, el dueño del proyecto revisa lo realizado e identifica lo que no se hizo, se discute acerca del *product backlog*. Como se dijo más arriba, se trata de una lista de requerimientos que el dueño del producto define, actualiza y ordena según valor, riesgo, prioridad y necesidad. La lista tiene como principal característica que nunca está terminada, pues evoluciona durante el desarrollo del proyecto. El equipo de desarrollo cuenta los problemas que encontró y la manera en que fueron resueltos, y muestra el producto y su funcionamiento. Esta reunión es relevante para los siguientes *sprints*. La retrospectiva del *sprint* es una reunión del equipo *scrum* en la que se analiza cómo fue la comunicación, el proceso y las herramientas, qué estuvo bien, qué no y se crea un plan de mejoras para el siguiente *sprint*⁴⁶.

El método de XP (*extreme programming*) está centrado en potenciar las relaciones interpersonales como clave para el éxito en desarrollo de software, promoviendo el trabajo en equipo, preocupándose por el aprendizaje de los desarrolladores, y propiciando un buen clima de trabajo. En este sentido, fue desarrollado buscando orientar equipos de desarrollo de software pequeños o medianos —entre dos y diez desarrolladores—, en ambientes de requerimientos imprecisos o cambiantes. XP ha contribuido como método a la generación efectiva de software, fundamentada en la realimentación continua entre el cliente y el equipo de desarrollo, comunicación fluida entre todos los participantes, simplicidad en las soluciones implementadas y “coraje” para enfrentar los cambios. XP promueve una adecuada práctica para proyectos con requisitos imprecisos y muy cambiantes, y donde existe un alto riesgo técnico. Las prácticas de XP se orientan a pequeñas entregas, diseño

⁴⁶ Existen otros artefactos útiles en esta metodología: “El *Sprint Backlog* es un subconjunto de ítems del *Product Backlog* y el plan para realizar en el Incremento del producto. Debido a que el *Product backlog* está organizado por prioridad, el *Sprint backlog* es construido con los requerimientos más prioritarios del *Product backlog* y con aquellos que quedaron por resolver en el *Sprint* anterior. Una vez construido, el *Sprint backlog* debe ser aceptado por el equipo de desarrollo, pertenece a este y solo puede ser modificado por él. Requerimientos adicionales deben ser incluidos en el *Product backlog* y desarrollados en el siguiente *Sprint*, si su prioridad así lo indica. El Monitoreo de Progreso consiste en la suma del trabajo que falta por realizar en el *Sprint*. Tiene como característica que se puede dar en cualquier momento, lo que le permite al dueño del producto evaluar el progreso del desarrollo. Para que esto sea posible, los integrantes del equipo actualizan constantemente el estado de los requerimientos que tienen asignados indicando cuánto consideran que les falta por terminar. El Incremento es la suma de todos los ítems terminados en el *Sprint backlog*. Si hay ítems incompletos deben ser devueltos al *Product backlog* con una prioridad alta para que sean incluidos en el siguiente *Sprint*. Se considera que un ítem está terminado si es funcional. La suma de ítems terminados es el producto a entregar” (Navarro, Fernández y Morales, 2013: 34).

simple, programación en pareja, pruebas, *refactoring*, integración continua, propiedad común del código, paso sostenible, cliente en sitio, metáfora y estándares de código. Pequeñas entregas refieren al uso de ciclos cortos de desarrollo (iteraciones) que muestran software terminado al cliente y obtienen su retroalimentación. La definición de terminado está relacionada con las pruebas de aceptación. Diseño Simple indica que el sistema debe ser tan simple como sea posible en un momento determinado, lo cual implica que los desarrolladores deben preocuparse únicamente por las historias de usuario planeadas para la iteración actual, sin importar cuánto pueden cambiar por funciones futuras.

En 2001 aparece el *Manifiesto por el desarrollo ágil de software* surgido de la Alianza Ágil. La Alianza es producto de una reunión de diecisiete personas que, buscando cambios en el mundo del desarrollo de software, acudieron a una reunión en Snowbird en las Montañas Wasatch de Utah (Estados Unidos). A propósito, Highsmith (2001), representante de la Alianza, refiere al encuentro de esta manera:

that we all felt privileged to work with a group of people who held a set of compatible values, a set of values based on trust and respect for each other and promoting organizational models based on people, collaboration, and building the types of organizational communities in which we would want to work. At the core, I believe Agile Methodologists are really about “mushy” stuff, about delivering good products to customers by operating in an environment that does more than talk about “people as our most important asset” but actually “acts” as if people were the most important, and lose the word “asset”. So in the final analysis, the meteoric rise of interest in – and sometimes tremendous criticism of– Agile Methodologies is about the mushy stuff of values and culture (Highsmith, 2001, s/p).

Se deja en claro que el desarrollo de software y, por ende, la esencia de esta metodología no solo tiene que ver con la forma con la que se produce sino que la organización del trabajo supone principios, valores y cultura. Valores asociados a la confianza, el respeto mutuo y la promoción de modelos organizacionales basados en personas, colaboración y construcción de comunidades organizacionales en las que les gustaría trabajar son relevantes para los miembros de esta Alianza Ágil.

En el documento se acuerdan cuatro principios básicos para el desarrollo de software, se establecen las prioridades y se marcan las diferencias con las formas tradicionales:

1. individuos e interacciones por encima de procesos y herramientas;
2. software funcionando por encima de documentación extensiva;
3. colaboración con el cliente por encima de negociación contractual;
4. respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan.

Los principios que dan origen al manifiesto implican la satisfacción del cliente mediante entregas tempranas y continuas de software que funcione, requerimientos cambiantes en cualquier etapa del proyecto, participación activa del cliente, simplicidad, equipos de desarrollo motivados y autoorganizados, comunicación efectiva, autoinspecciones, y adaptación. Según Highsmith (2001), las fases de desarrollo previstas en los diseños ágiles se asemejan más a un proceso de investigación científica que a un proceso de gestión de la producción en el sentido tradicional de la administración de proyecto, volviéndose así a la necesidad de resolver problemas y gestionar conocimiento.

Tabla 7: Principios del Manifiesto Ágil

· Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
· Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
· Entregamos software funcional frecuentemente entre dos semanas y dos meses, con referencia al período de tiempo más corto posible.
· Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
· Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
· El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
· El software funcionando es la medida principal de progreso.
· Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
· La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
· La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es

esencial.
· Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
· A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Fuente: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>.

VI.3. El trabajo en las organizaciones desarrolladoras de software como actividad de mediación mercantil

En esta dinámica es crucial también la articulación con las actividades de mediaciones mercantiles, es decir, el trabajo como actividad que tiene como objeto la elaboración de los vínculos con los clientes, usuarios o público (de Terssac, 2005).

Estas mediaciones, además de estar dadas por los servicios naturales de ventas y *marketing*, empiezan a repensarse. Como correlato aparecen otras nuevas profesiones asociadas y roles como diseñadores, creativos, testadores, *community manager*, expertos temáticos, entre otros. También aparecen nuevas herramientas para la comunicación entre los distintos actores, siendo relevante el contacto directo con el cliente, ya sea mediante plataformas virtuales como de manera presencial. Como se ha podido ver, en el caso de las metodologías ágiles la vinculación y la presencia del cliente en el desarrollo del producto es central. Estas actividades no solo prolongan la actividad de organización sobre el mercado sino que también incorporan al cliente en el mundo de la producción. El cliente interviene en su desarrollo, especificando los productos, acordando tiempos, manifestando su acuerdo, su presentación, entre otras cosas. Al mismo tiempo, aumenta la cantidad de normas que regulan el mercado, los productos, su calidad, su seguridad, su estado de conservación, aspectos éticos, entre otras. La concepción del trabajo como actividad de prestación de servicios incorpora, por tanto, una cantidad de relaciones de mediaciones mercantiles, de tipo logístico, de comunicación, entre otras. Pero también incorpora formas de organizarse y articularse, tales como las condiciones necesarias, las formas de acceder al cliente, las clasificaciones subyacentes, etc. En diversas organizaciones de software estas relaciones mercantiles se sostienen en reglas más bien informales, flexibles y que en muchos casos apelan a la ayuda, al ocio y disfrute para su justificación. El posicionamiento respecto a la

relación mercantil queda establecido en torno a la “ayuda” que la solución proporcionada puede dar ante el problema que los clientes pretenden resolver conjuntamente con las empresas. Esto puede verse tanto en lo que hace a la comunicación a la interna de las organizaciones –es decir, respecto a los trabajadores– como respecto a la comunicación de la organización con el afuera, con los clientes, con la forma en la que presenta lo que se hace y cómo se hace. En este sentido es interesante observar el uso que las organizaciones hacen de las redes sociales (Instagram, Twitter, entre otras) o blogs.

Uno de los vínculos definitorios del trabajo en el sector es el que se establece con el cliente. Anteriormente se especificó que buena parte de los problemas de estimación de los tiempos para la producción de un software tiene que ver con la intervención del cliente, en particular con las exigencias y el *feedback* permanente, en tiempo real. Antes que comience cualquier trabajo técnico es crítica la comunicación y colaboración con los clientes. Se busca entender y reunir los requerimientos que ayuden a definir las características y funciones del producto. Y, como se ha visto, una vez realizado o de forma incremental se le entrega al cliente para que lo evalúe y dé su retroalimentación para seguir desarrollando.

VI.4. El trabajo en las organizaciones de desarrollo de software como actividad política

Por último, una de las dimensiones señaladas por de Terssac (2005) tiene que ver con el trabajo que concierne a la actividad política. En el caso del sector de desarrollo de software, no solamente aparecen nuevos actores como el cliente y sus agrupaciones sino que también aparecen nuevas formas de mediación política, de vinculación entre los clientes y las empresas. Por ejemplo, se organizan eventos de grandes dimensiones donde se pretende reunir mercados con actores y se socializan formas de “entrar” a determinados mercados, se comparten experiencias. Incluso, en estos eventos se da una particular instancia de vinculación entre los clientes y los trabajadores de las organizaciones. Pero también esta dimensión muestra la actividad política que existe entre las empresas y el Estado en la medida en que se empiezan a configurar acciones orientadas a intervenir en espacios más amplios que los organizacionales o meramente productivos como, por ejemplo, el sistema educativo o el sistema tributario.

Nuevos actores surgen del proceso, en el que, además del usuario, el cliente y sus

agrupaciones –las cámaras empresariales o asociaciones profesionales–, adquiere relevancia la figura del trabajador. En primer lugar, en sus diferentes modalidades de organización aparece el trabajador como actor colectivo, no ya con base en un corporativismo similar al que emergió en el trabajo industrial sino más bien orientado al esfuerzo de generar nuevos parámetros comunes y transformar permanentemente las normas. Nuevas formas de hacer o de desarrollar son ensayadas, promovidas y compartidas en eventos denominados *meetups*, que, en algunos casos, son instancias que las empresas organizan o garantizan en su realización pero cuyo protagonismo está en el trabajador. En segundo lugar, se destaca fuertemente la emergencia comunitaria en un sentido –también rupturista– de aprendizaje y de desarrollo. Hay una colaboración básica entre los miembros (trabajadores) que no deja de ser muy importante en la medida en que es por esa colaboración que parte del sector se consolida y logra desarrollarse sobre bases algo más firmes en el marco de la contingencia en el que parece estar inserto siempre. En tercer lugar, aparecen figuras que tienen como cometido regular diferendos entre los actores, como los responsables de calidad o las figuras de enlace entre los desarrolladores y los clientes.

Por esta razón, lo político aquí incluye, tanto las mediaciones públicas como aquellas formas de mediación que los actores elaboran explícita o implícitamente para dar cuenta de sus diferendos, a veces interpretando las mediaciones generales; a saber: mediaciones para realizar “acciones comunes” por parte de los trabajadores, algún segmento de ellos o por parte de todos los miembros de la organización; formas de contestación general del orden social que se orientan a transformar la producción normativa y/o para participar en la regulación política. De hecho, toda la negociación por parte de los representantes del sector con el gobierno en lo que hace a la búsqueda de incentivos para la consolidación del sector, como por ejemplo las exoneraciones fiscales para la exportación como sucede en el caso uruguayo, tiene que ver con esta dimensión.

Sintéticamente, podría decirse que el trabajo en el sector se estructura en función de una serie de conceptos que lo diferencian de otros tipos de sectores de actividad como es el caso de la industria. A continuación se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 8: Conceptos estructurantes del trabajo en el sector de software

Dimensión del trabajo	Conceptos estructurantes
Actividad de realización	Solución de problemas como centro de la actividad
	Proceso intensamente intelectual, creativo y reflexivo. No prescrito
	Contextual
	Reconocimiento del entorno cambiante y evolutivo
	Respuesta en tiempo real
	Producción en redes de relaciones
	El producto se modifica en el proceso
	Autonomía y autogestión de parte de los trabajadores
Actividad de organización y gestión	Organización por proyecto
	Énfasis puesto en la performatividad
	Orientación hacia los individuos y no hacia los procesos
	Adaptación frente a la demanda cambiante. No predicción
	Colaboración y coordinación entre los trabajadores y con el cliente
	El cambio como valor
	Gestión como actividad de regulación del proceso de trabajo. Proveer de condiciones para la producción.
	Individualización de las relaciones de trabajo
Evaluación permanente del producto	
Actividad de mediación mercantil	Relevancia del vínculo con el cliente. Cliente como uno de los actores centrales en el proceso productivo. Individualización del vínculo con el cliente
	Reglas flexibles que apelan a la ayuda, recreación, sorpresa y disfrute. Peso de lo emocional
Actividad política	Formas particulares de vinculación entre empresas, clientes y trabajadores
	Trabajadores colectivamente organizados para generar parámetros comunes y transformación de normas. Ruptura con el corporativismo clásico
	Emergencia comunitaria del aprendizaje
	Emergencia de figuras que regulan diferendos entre los actores.

Fuente: elaboración propia.

VII. Las definiciones de sí de los trabajadores

En el capítulo anterior se han delineado las características que tiene el trabajo en el sector, es decir, cómo se estructura conceptualmente como actividad. En este capítulo se continúa describiendo el trabajo pero considerando la mirada subjetiva de los trabajadores. Se indaga en las definiciones de sí, en el posicionamiento de los trabajadores frente a su trabajo y en las implicancias que tiene esta forma de trabajar mediante la búsqueda de las justificaciones que emergen desde su perspectiva.

Uno de los principales hallazgos desarrollado en este capítulo refiere a que los trabajadores del sector del software eligen definirse a partir de una serie de habilidades y atributos que aparecen como referenciales, a los que se les da un valor social y que, por lo tanto, pueden ser considerados como competencias. Estas habilidades son presentadas como un núcleo con una marcada articulación entre sí, están centradas en el saber ser y el saber hacer, y son proyectadas sobre sí mismos y sobre los otros trabajadores del sector.

Al mismo tiempo, otra particularidad que asume esta definición es que, cuando los trabajadores hacen mención a los atributos del saber ser, lo hacen como rasgos adscritos, lo cual opera como estigma positivo reforzando la construcción de su identidad a partir de estas características que, pese a ser atribuidas como permanentes, requieren un trabajo de cultivo y actualización. Las competencias del saber ser necesitan de los trabajadores un fuerte trabajo sobre sí mismos, que posibilite su sostenibilidad y objetivación, lo cual redundará en la autogestión y autorregulación que permiten llevar adelante la actividad.

La principal justificación de esta definición de sí radica en un sentimiento de autonomía, que se gana gracias a la puesta en juego de las competencias, pero también por el reconocimiento del valor que esto tiene por parte de la organización, la cual amplía los espacios de autonomía del trabajador como retribución por sus contribuciones. La autonomía ganada se asienta en la responsabilización por los resultados, lo cual deviene en una autoimposición de actitudes vinculadas al esfuerzo, al sacrificio, a la dedicación, lo que instala en los trabajadores un yo normativo en la definición de sí, un deber ser. Pero esta autonomía es limitada en la medida en que debe ser coordinada con los colegas y los clientes, y esto supone, nuevamente, la

capacidad del trabajador para autorregularse en términos emocionales, puesto que en ocasiones esta particularidad los enfrenta a situaciones cuyas consecuencias son estrés, sufrimiento y malestar. Los hallazgos también muestran la emergencia de aspectos asociados a la exaltación del valor de la transformación personal y colectiva como argumentos morales de relevancia en las justificaciones dadas. Por último, se destacan las habilidades relacionales como competencias que habilitan la pertenencia al colectivo y se convierten en otra evidencia sobre la dimensión colectiva de la autonomía.

Como referenciales del trabajo puede observarse la definición de un trabajo colectivo pero centrado en el individuo, junto a la presencia de una lógica predominantemente recreativa donde no existe dualidad entre el trabajo y el trabajador. A continuación, se desarrollan estos hallazgos.

VII.1. El saber ser como núcleo de competencias definitorio

Como se dijo, el primer núcleo de competencias mediante las cuales se definen los trabajadores en tanto que tales refiere a atributos que remiten a formas de ser más que al saber técnico. Este núcleo tiene a la proactividad como competencia central. Los trabajadores expresan esta proactividad afirmándose en el mantenimiento de una actitud de búsqueda constante de actividad, lo que justifican en la necesidad de estar permanentemente estableciendo metas y objetivos personales. Para los trabajadores el trabajo aparece como sinónimo de proyectarse y en este marco la proactividad es central:

o sea una persona que no tenga una meta concreta o algo para hacer a corto plazo es un problema (líder de equipo).

La proactividad también es un valor que se justifica mediante la búsqueda de crecimiento personal en términos de aprendizaje y novedad. Desde el punto de vista productivo se asocia a otras habilidades como resolver problemas, gestionar los tiempos, que en requisitos del proyecto significa tener una proyección a mediano y largo plazo, y a la gestión de la incertidumbre, en el sentido de reconocer lo incierto de los escenarios de producción y adaptarse a ello, todas competencias que se vinculan al saber hacer y que desarrollaremos más adelante. Pero como consecuencia de estas, la proactividad se vincula con una segunda

competencia perteneciente al núcleo del saber ser que se asocia a la actitud propositiva, es decir, a la capacidad de proponer:

Ser proactivo, se supone que si estás en un lugar donde se supone son todos iguales no podés quedarte mirando las nubes y que te digan “hacé esto”, todos tienen que proponer cosas y ver dónde fallamos, aportar algo al equipo. No ser pasivo, esperando a que te vengan a decir “hacelo así o así” (desarrollador).

Esta capacidad la expresan resaltando una posición existencial de rechazo a las actividades “rutinarias”. A menudo cuando los proyectos no les resultan desafiantes emerge una situación de incomodidad. Surge una demanda de actividad y novedad que suele manifestarse cuando consideran que hace mucho tiempo vienen haciendo lo mismo o no hay proyectos “interesantes”.

Discursivamente, el motor de la proactividad y la actitud propositiva es la satisfacción del yo, lo que expresan mediante una serie de recursos como: “yo trabajo para ser feliz”, “yo soy así”, “yo quiero hacer lo que me gusta”. El uso de estos recursos gramaticales es evidencia de la conciencia de autorrealización que poseen los trabajadores del sector. Se busca la transformación personal en este proceso. Por otro lado, es notorio que esta capacidad propositiva –que es justificada mediante el recurso de la búsqueda de placer– se articula con una capacidad de resiliencia, ya que son la organización o los grupos de trabajo los que seleccionan o rechazan las ideas y dan realidad a alguno de los proyectos, descartando otros. Esta capacidad propositiva debe ser sostenida más allá de su real implementación porque lo que importa es la competencia en sí, por lo tanto, la capacidad de resiliencia –que se vincula a la necesidad de autorregulación de las emociones, que será desarrollada más adelante– juega un rol central frente a los fracasos cuando las ideas no son llevadas a cabo. Los trabajadores deben habituarse a que muchas propuestas no serán utilizadas o recepcionadas. Se trata de un ejercicio constante de proponer y reproponer, donde la capacidad de aceptar el rechazo o la no utilización de la idea también cumple un papel fundamental en la definición del trabajador. Un requerimiento de la gestión de recursos humanos es la naturalización de esta dinámica:

que nazca eso de proponer continuamente y a su vez entender que de todas las

propuestas generalmente se usufructúan muy pocas, no todas... (líder de equipo).

Una segunda serie de competencias del núcleo del saber ser gira en torno a la creatividad. La referencia a esta es recurrente y suele estar atada a la idea de que no es una competencia que esté disponible permanentemente o que se pueda apelar a ella en cualquier momento, pero existe confianza de los trabajadores en que es una capacidad que se activa mediante ciertos *inputs* entendidos como fuentes de creatividad. Muchas veces estos *inputs* provienen de los otros compañeros, quienes operan como fuente de inspiración, sea porque ofrecen un marco interactivo que da lugar a la creación, sea porque ayudan dando ideas básicas, o porque destrancan el proceso de “estancamiento” creativo en el que el trabajador se encuentra dando espacio reflexivo al trabajador. Esta competencia está relacionada a la interacción útil con los otros, quienes se convierten en sostenes, facilitando la emergencia de lo creativo:

Creo que a diferencia de otros lugares es muy importante el componente creativo o de la capacidad de uno de..., bueno, cómo sacar no es simplemente algo que se pueda automatizar, no es algo que se lo das a un mono, no es un trabajo como atender un teléfono todo el día, ¿se entiende? Hay días en los que naturalmente no vas a rendir como..., ya como es la profesión vos no vas a pensar o ser tan rápido como capaz te lo exigen los tiempos o las cosas. A veces te quedás más tiempo, por compromiso. Esas cosas se han dado... (desarrollador).

Esta percepción es un indicador de que para el trabajador del software el trabajo pasa por él, que la realización depende de él mismo y que este proceso es incierto, no siempre se está exento de días o momentos de bajo rendimiento o falta de creatividad. Lo que importa señalar es que estas competencias confluyen en una fuerte autorregulación del trabajador (en particular autorregulación del tiempo): es un trabajador que no demanda actividad sino que la genera permanentemente, por esto tiene que ser proactivo. En él radica la capacidad de generar la actividad mediante la gestación y creación de ideas. En consecuencia, el trabajador queda definido en tanto factor de activación, tiene que proponer ideas que se puedan llevar a la práctica en el marco de los proyectos negociados por la organización. En este sentido, existe una interdependencia respecto al colectivo, donde la contribución del trabajador es central y donde los otros son clave, también, para la activación del trabajador. La

contribución mediante este núcleo de competencias queda definida en relación a la creatividad, a la generación de ideas, a la proactividad, a ser propositivo. Este conjunto articulado de competencias está asentado en la disposición personal del trabajador:

Que te importe el resultado final. Que no digas “ah, mirá, saco esto y son las seis, me voy”. Si estás comprometido te importa, estás pensando si quedó bien, esa es la diferencia... (desarrollador).

En línea con esto, la distinción entre los trabajadores no está basada meramente en la cuestión de cuán buenos son técnicamente –porque ese es un factor de igualación de los trabajadores, o al menos se aspira a ir acompañando los conocimientos técnicos; el saber es un prerrequisito– sino que la ubican en adjetivos asociados a la excelencia, a la brillantez, a la inteligencia, a la capacidad. Se constata la existencia y conciencia de un valor base atado al conocimiento, pero como el conocimiento es elusivo y el contexto cambiante, hay que ser capaz de ser proactivo, propositivo, creativo, brillante e inteligente:

Y después el otro tema que yo veo acá, lo dije en algún momento es como muy exigente desde el punto de vista técnico siempre todo y yo en algún momento se lo dije a alguien, creo, cuántos años trabajando en el rubro y hay algo que yo noto acá: no hay ningún número dos, digamos. No hay nadie que no sea brillante, o sea, no hay nadie que vos puedas decir “no, ta dejalo”. No existe esa persona (desarrollador).

Otra de las justificaciones vinculadas a este núcleo de competencias tiene que ver con las referencias al cambio cercanas a algo que desafía y puede desequilibrar. Surge la necesidad de dar respuesta a los vicisitudes que inevitablemente van a ocurrir. Algo así como los médicos que saben de la inminencia de la muerte y luchan contra ella. Existe en los trabajadores del software una referencia sistemática a la necesidad de adelantarse al cambio, sobre el cual –al igual que en el caso de la muerte–, no existe ninguna certeza respecto a la forma y momento exacto en el que se va dar. Parece existir una especie de lucha constante contra el cambio pese a aceptarlo, y la lucha se condensa en la idea de “adelantarse” y estar “preparado” para él, en “adaptarse”. Por esta razón, la adaptabilidad también aparece como una capacidad asociada a estas otras competencias. El cambio también se presenta como otro

de los argumentos en los que se sostienen las justificaciones de la actividad de estos trabajadores y que toma como referencia al colectivo:

Los trabajos del futuro sin dudas tendrán componentes tecnológicos importantes, por lo cual el pensamiento computacional, la inteligencia artificial y la ciencia de datos son temas importantes para el futuro. Esto no significa que el día de mañana todos vamos a estar programando, pero sí vamos a requerir estar preparados para tener trabajos más analíticos, donde existirá un gran respaldo de autómatas que facilitarán mucho las tareas (business development manager y technical evangelist).

A partir de este hallazgo, es posible trabajar este núcleo de competencias como centrales en el proceso de individuación de los trabajadores.

VII.2. Las competencias vinculadas a la autogestión: hacer que suceda

Ligado al saber ser como el núcleo de competencias con las cuales se autoidentifican estos trabajadores, aparece otro núcleo clave construido en torno a otra serie de competencias muy específicas, que están centradas en el saber hacer. El saber ser se legitima mediante la puesta en acción, mediante el trabajo. Las competencias del saber ser suponen que esos rasgos adscritos –que por su propia definición son inmodificables– tienen que ser demostrados y debe darse cuenta de su valor. Se convierten así en una serie de competencias permanentemente evaluadas y que son autoasignadas por los trabajadores. En consecuencia, las competencias del saber ser se expresan asociadas a un compromiso con el valor social que supone sostenerlas. Los trabajadores del software tienen la disposición, el valor de ponerse a sostener la proactividad, la creatividad, la proposición, etc. Esto implica que, para sostenerlas, los trabajadores tienen que hacer algo sobre ellos mismos: la capacidad de autogestión deviene en un rasgo distintivo de estos trabajadores.

En este conjunto de competencias asociadas a la autogestión se destacan varios planos en lo que hace a la definición de sí de los trabajadores. Un primer plano, esencial y que ha sido mencionado, tiene que ver con la necesidad de que las competencias del saber ser se sostengan. Es el individuo puesto en relación consigo mismo quien en principio debe ser capaz de entender sus necesidades y desarrollar sus habilidades, poder tomar decisiones y

avanzar en el logro de los objetivos de forma autónoma, interrumpiendo y preguntando a otros solo en caso de que lo estime conveniente. En este sentido, la autogestión no implica autosuficiencia sino autorregulación, autocultivo y autoajuste a la situación. Es el trabajador el que tiene la medida y los recursos para ajustarse, quien tiene que confiar en sus capacidades y ponerlas en juego. Esto puede verse en el uso de algunos recursos gramaticales como, por ejemplo: “yo me obligo”, “yo apporto”, “yo no espero que me digan qué hacer”, “yo tengo metas”, “yo tengo cosas que hacer”, “yo me quedo”, “yo lo hago”, “me importa si quedó bien”. Es el trabajador el que le lleva el pulso al tiempo, quien decide cuánto tiempo le insume terminar la tarea –aunque esto suponga quedarse después de hora–, qué aprender, y es él quien conoce sus límites personales en lo que hace al desarrollo del producto. En consecuencia, la autogestión también supone el conocimiento acerca del momento en el cual hay que consultar, pedir ayuda o directamente trasladar el problema a otro:

Claramente hay que saber cuándo preguntar, hay veces que... Autogestión del tiempo, saber cuándo algo se está tomando mucho tiempo, saber comunicar cuando algo se está tomando mucho tiempo, saber levantar una bandera porque a veces las cosas no salen, es normal. Sí, creo que va por ese lado (desarrollador).

Las habilidades vinculadas a este primer plano de la autogestión son mencionadas, incluso, como competencias ligadas al proceso de reclutamiento y selección, y también se observan en los relatos sobre los procesos de inducción al trabajo para los recién incorporados. Desde la perspectiva de los trabajadores, la autogestión es un requisito en el proceso de trabajo.

Yo que he estado en distintas empresas. Nunca vas a entrar en una empresa que están todos preparados, esperándote a las 8 de la mañana para darte direcciones (desarrollador).

Un segundo plano vinculado a la autogestión remite a la emergencia de la autonomía como valor central en el discurso, puesto que estas competencias proyectan al trabajador del software como un trabajador autónomo. La autonomía aparece frente a la necesidad de dar respuesta a los imprevistos que caracterizan la actividad cotidiana como la de creación continua. Pero también remite a la posibilidad de tomar decisiones sobre el tiempo y el producto una vez especificadas las características generales, apelándose a ellas como una

condición para el sostenimiento de la producción. En muchos de los relatos aparece la noción de que la autonomía se toma, se ejerce, más allá de si efectivamente fue “dada” lo cual la liga muy íntimamente a la capacidad proactividad con la que se definen los trabajadores:

Yo he encontrado que lo más fácil es pedir perdón que pedir permiso... Prefiero ir, hacer y jugármela y tirarme a hacerlo que tener que esperar por respuestas o cosas por el estilo... (scrum master).

En la autonomía pueden observarse otras dos características relevantes que tienen implicancias para la autogestión de los trabajadores. Una tiene que ver con la responsabilización por los resultados, es decir, los trabajadores son responsables de plasmar su proactividad y creatividad en resultados:

Los planes de acción no es necesariamente hacer sino encargarse de que pasen. Entonces, quien lo propuso queda con esa responsabilidad de que eso pase, sea él o sea otro... (líder de equipo).

No es el problema de quedarme fuera de hora, es “yo me obligo a quedarme. No me quedo porque estoy copada con lo que estoy haciendo y me quedo 5 horas y no me importa, ¿entendés? Es hacerlo porque si no me quedo mañana voy a tener un problema así o así o el fin de semana tengo que hacer tal cosa porque si no el lunes cuando llegue tal cosa, voy a tener un problema... (desarrolladora).

Y en este sentido, la autogestión aparece muchas veces como una autoimposición de actitudes por parte de los trabajadores. Existe una definición desde la exigencia personal que puede observarse en referencias a la autoobligación, a hacerlo bien, a quedarse después de hora para sacar algo o para conservar el proyecto:

yo me obligo a quedarme [...] lo que tengo para hacer, tratar de hacerlo bien [...] en seis meses quiero estar con esos proyectos bien, sentirme cómodo y planificar bien (desarrollador).

Se hace evidente cierta responsabilización por los problemas cuya solución no puede ser postergada. Es al trabajador al que se le presentan los problemas, él es quien tiene que resolverlos. Es importante reparar en que esta definición está basada en la exaltación de las bondades de la autonomía; es decir, los trabajadores se apoyan en una justificación moral para quedarse fuera de hora, para esforzarse en la búsqueda de la solución, lo cual remarca el valor de la autonomía. La autonomía significa manejarse en el plano de la toma de decisiones, en el registro de la no dependencia, de “no pedir permiso” teniendo siempre la posibilidad de disculparse con el grupo. Este sentimiento de autonomía tiene un rol fundamental puesto que permite trascender el malestar por algunas situaciones generadas en el proceso de trabajo.

En este conjunto de competencias asociadas a la puesta en práctica y a la autorresponsabilización por hacer que suceda, puede verse también la existencia de una exaltación del desarrollo y proyección personal.

Entonces tiene que estar así, esa persona tiene que ser capaz de estar en dos proyectos, de hacer esto, lo otro. O sea, por la forma, o sea por la constitución del proyecto y tenés que aprender a manejarte... (desarrollador).

Desde el punto de vista del puesto de trabajo depende de la experiencia que la persona tenga en esa tecnología, así como también de la capacidad que tenga para aprender y adaptarse a los cambios de proyecto. Por último, desde el punto de vista del crecimiento dentro de la empresa, depende de todo lo anterior y además del entusiasmo de cada uno para hacer lo mejor y mejorar sus capacidades... (desarrollador).

Este desarrollo personal en el discurso de los entrevistados se postula basándose en la noción de que el trabajador tiene que ser capaz. Pero esta capacidad se representa como un deber ser que instala en el individuo el sacrificio, el esfuerzo, la dedicación, el entusiasmo como méritos, y se imponen como capacidades que aparecen justificadas en la transformación personal y en la gratificación que proviene de la autonomía ganada. Sostenida en el saber ser del individuo, la autonomía aparece aquí como producto de estas competencias de autocultivo. Si los trabajadores se sostienen en esta actitud ganan autonomía.

El trabajo en grupo, trabajo remoto para clientes fuera de Uruguay, manejar otros idiomas, otras culturas, creo que es algo que nos hace crecer tanto en lo profesional como también en lo personal. Creo que esto depende de la actitud de cada uno, de la responsabilidad y las ganas de crecer (desarrollador).

Uno se defiende. Uno tiene que hacerse de tiempo, o hacer cosas para el proyecto o tener tiempo el fin de semana (desarrollador).

Comencé trabajando como QA testeando aplicaciones antes de recibirme como ingeniero, y hoy soy el lead developer del equipo de proyecto en Uruguay... Esto conlleva haber aprendido nuevas tecnologías y desarrollado nuevas capacidades, como la de trabajar con equipos remotos, entender las capacidades de cada integrante, así como también las prioridades de los clientes (lead developer).

desde el punto de vista del crecimiento dentro de la empresa, depende de todo lo anterior y además del entusiasmo de cada uno para hacer lo mejor y mejorar sus capacidades (desarrollador).

La segunda característica de la autonomía que tiene implicancias para la autogestión se relaciona al componente de coordinación con otros, que es constitutivo del trabajo en el sector. La capacidad de autoconocimiento, autocultivo y autorregulación les permite ser resilientes a sus propias limitaciones (por ejemplo, cuando no performan creativamente) y al propio péndulo que les significa enfrentarse a dinámicas laborales gratificantes o frustrantes, lo cual conlleva a una autorregulación emocional fuerte. A través de sus percepciones se deja en evidencia un movimiento que podríamos denominar “pendular” en términos emocionales. Se basa en un ir y venir constante entre emociones positivas y negativas, sobre la actividad y la acción de los otros.

Estás siempre, como todo el tiempo como para cortar el cable rojo y...estás todo el tiempo así... Es tremendo, te juega mucho, te juega muy mal eso, o sea, podés tener etapas de sobrecarga que sean totalmente distintas. Que sea: ¡pah, qué bueno, esto va a quedar genial! De algo que está quedando bueno es genial, lo vamos a hacer y

está buenísimo (desarrollador).

Es importante resaltar que, si la autonomía aparece como la retribución, la autogestión se lleva adelante en un contexto que no está libre de tensiones que puedan conllevar emociones negativas como correlato, que surgen de problemáticas vinculadas a la gestión del tiempo o el dilema moral de tener que sostener el acuerdo, tener tiempo o la vivencia de no tener el control sobre la situación porque la autonomía en alguna medida es compartida y es condición de otros. Las emociones negativas surgen fundamentalmente junto a problemáticas que hacen a la gestión del tiempo, en particular asociado a las demandas del cliente, lo cual muchas veces está atado a la vivencia de no haber sido consultado frente a la negociación de los plazos. Esa autonomía individual se ve interpelada en el marco de un trabajo colectivo donde otros están queriendo incidir. El cliente tiene su espacio de autonomía, los otros trabajadores tienen su espacio de autonomía, por tanto, es una autonomía que tiene que ser coordinada. Se da en el marco del trabajo colaborativo, coordinado, con múltiples actores y eso también debe ser gestionado. Se vuelve necesario gestionar los vínculos. Se trata de otra capacidad basada en el saber ser, a fin de cuentas, los trabajadores no pueden elegir para quién trabajar ni con quién trabajar:

seguramente arriba que están vendiendo un producto, no sé los acuerdos que hacen, con los tiempos que hacen que de repente pueden vender determinado tiempo para un proyecto pero que este tiempo no fue planificado y la gente de desarrollo diga “te lleva esto”... (desarrollador).

La no consulta supone dejar “por fuera” al trabajador de la toma de decisiones implicadas en la gestión del tiempo, lo cual tiene consecuencias directas en su autogestión, como se ha visto anteriormente. Estas acciones suponen, para los trabajadores, una vulneración de su autonomía. Es que la gestión del tiempo supone una organización personal, en la que las acciones de los otros tienen consecuencias:

porque se prometen muchas cosas de las que se han prometido sin consultar al equipo y que te causa estrés, malestar, malhumor, o sea, a mí me pasa, yo vengo súper feliz, abro la puerta, me siento y ya digo, la putísima madre por qué estoy acá... (desarrolladora).

Pasó que tomamos una decisión sin poder comunicarnos con XX y se sintió la falta de comunicación. Cometimos el error de no esparcirlo por todo el equipo, es muy fácil caer en eso cuando tienen a la persona al lado, pero tomás decisiones que afectan a más personas... (desarrollador).

Esta crítica y explicitación de su consecuencia (básicamente malestar) por parte de los trabajadores es recurrente en el discurso dado que el proceso de trabajo se ve afectado. Este es un nudo problemático, denso en el relato, puesto que los enfrenta al dilema moral que siempre supone la gestión de emociones negativas, y el estar viviendo con altos niveles de estrés y sentimientos declarados de culpa, angustia, conflicto, cuestionamiento, entre otros. Luego emergen las referencias al disfrute, a las posibilidades de crecimiento y desarrollo atadas a las oportunidades que puede brindar manejar distintas tecnologías, distintos idiomas de programación, clientes, entre otros. En consecuencia, hay una dimensión emocional importante muy ligada al trabajo autónomo que hacen estos trabajadores, la experiencia de la actividad de trabajo está inserta en este universo emocional variado que se explicita con claridad por parte de ellos. Ambos tipos de emociones –negativas y positivas– están presentes en lo que hace a la actividad de trabajo y como componentes de las relaciones con los demás; es sobre estas donde se sostienen también las justificaciones morales sobre lo que se hace: la satisfacción personal.

Por otro lado, se constata la presencia de cierta exigencia orientada a superar las expectativas del otro habitualmente mediante la solución encontrada (recordemos que se trata de trabajadores orientados a la solución de problemas). Se aprecia una fuerte insistencia en tener que “sorprender” y construir los vínculos desde allí. El vínculo social se establece mediante la sorpresa positiva del otro lo cual redundando en la percepción de un afianzamiento o consolidación de la relación social. Nótese que, mediante el recurso de la sorpresa, se hace visible la recurrencia de las emociones en el establecimiento del vínculo, sea con los clientes o con los otros miembros de la comunidad. Lo emocional se vuelve un recurso importante para sostener la autonomía, al igual que el reconocimiento de las emociones en el trabajo.

El relevamiento de los sitios web de algunas de las empresas desarrolladoras permite acceder a la lista de descriptores utilizados para referirse a sus productos o soluciones. Lo relevante

para este análisis es que son estos descriptores los que utilizan los trabajadores para representarse a sí mismos. Parece existir una transposición e identificación con las características de lo que se hace y de sus productos:

nosotros hacemos magia, vendemos algo que, al momento de venderlo, no existe (desarrollador).

Las referencias existentes en los sitios web institucionales no están centradas en los productos en sí, por ejemplo apelando a las facilidades o utilidades que el producto podría tener –más allá de que buena parte de ellos sean a medida y que, por tanto, no hay un producto tipo–, sino que hacen una invocación a conceptos anclados en emociones, que denotan ciertas capacidades “mágicas”. Estas referencias son indicativas de los soportes del trabajo y del trabajador que anclan en lo sorprendente, en lo que no es real, en lo mágico, en la capacidad de ver más allá, lo cual – además- genera pasiones, satisfacción, amor, deleite. Mediante el uso de recursos gramaticales asociados a “*somos sorprendentes*”, “*increíbles*”, “*creamos valor*”, “*transformamos ideas en productos que la gente ama*”, “*estamos listos*”, “*vemos más allá de lo esperado*”, “*creamos productos vibrantes y revolucionarios*” (sistematización propia a partir de las páginas web relevadas) se evidencia la necesidad de autogenerarse una imagen que tiene la función de servir como argumento moral en el que se fundamenta la autogestión.

En definitiva, de aquí surgen referenciales sobre los trabajadores y el trabajo que están basados en un conjunto de atributos variados. Sostenidos en la inmaterialidad del producto, estos atributos lo representan mediante la aplicación de poderes especiales y recreativos que sostiene el autoconvencimiento. Son los trabajadores quienes crean esa ilusión, la sorpresa, lo inimaginado, el deleite contenido en el producto. Hay un corrimiento desde una lógica laboral productiva a una lógica laboral recreativa, lo cual, incluso, puede verse en algunas denominaciones del colectivo de trabajadores, como por ejemplo: “*los rockstar del código*” (forma en la que una empresa de software uruguayana denomina a sus trabajadores).

Relacionado a esto, la justificación oficia en el acuerdo intersubjetivo sobre la centralidad de estas características, lo cual es indicativo del valor social que tienen y esta justificación es integrada al discurso incluso planteándose la posibilidad de cambiar el mundo, de

mejorarlo. Puede observarse una justificación con un contenido filosófico-ideológico que está vinculada a la posibilidad de cambiar la situación de alguien, por ejemplo, un enfermo que mediante una aplicación puede reducir tiempos de traslados o realizarse el control de biomarcadores, reducir el estrés de padres con niños recién nacidos prematuros, entre otros. En este sentido, los objetivos planteados siempre están asociados a la mejora, al cambio social, a avanzar bajo la premisa de que es mediante la tecnología que esto puede llegar lograr: “*con la tecnología se puede cambiar la realidad*”, “*tecnología con propósito*”, “*Estirar un poco los límites de lo posible...*”.

Primero que de lo que hacemos nosotros, mucho tiene impacto en la gente, en la población. “Si hago un sistema en el que logro que una persona que antes tenía que viajar desde Bella Unión a Montevideo, ahora no lo tiene que hacer, le ahorré 14 horas de su vida. Sigue viviendo tranquila sin tener que venir a sufrir a Montevideo. Y que cuando venga a Montevideo venga tranquilo a pasear, a visitar a su familia, o a conocer el Teatro Solís. Que no tenga que comerse un trámite. O si estoy en el Chuy y le tengo que pagar a una persona en Fray Bentos, lo pueda hacer por el celular... (referente del sector).

Por último, otro plano en el que estas competencias del saber hacer están operando se relaciona con la contribución a la organización a través de lo que hacen. En relación a la empresa, el trabajador se hace un individuo responsable y contribuye apropiándose de los resultados de sus propias ideas, se compromete a que las cosas pasen y recibe a cambio un espacio de autonomía:

Este... Yo tengo pila de experiencia con respecto a trabajar acá y desde siempre ha pasado, me han preguntado si me animo a hacer tal cosa y está en uno decir si te querés quedar en tu zona de confort y seguir con lo que estabas haciendo y para mí era un desafío, agarrar esa nueva tarea y hacer las dos cosas en paralelo, eso me abrió las puertas...

—Pero económicamente, ¿hubo un cambio?

—No, pero si te va bien te valoran más porque te va bien. Ese es el tema, el desafío (líder de equipo).

En síntesis, estas competencias tienen un valor para el individuo que es el de visualizarse como autónomo, y ganar autonomía a la vez que recibe el reconocimiento organizacional por ejercerla en el trabajo. Así, una característica propia de un trabajador que se inserta en esta dinámica es que va ampliando sus espacios de autonomía.

VII.3. Las habilidades relacionales como competencias que habilitan la pertenencia al colectivo

En la medida en que el trabajo se hace siempre en un marco de colaboración e intercambio, un tercer núcleo de competencias clave se asocia con las habilidades relacionales de los trabajadores, que se vuelven evidentes en el marco de la integración a equipos de trabajo. Tener la capacidad de integrarse “*humanamente*” al equipo es otra competencia relevante según los entrevistados y la documentación secundaria existente. Aquí también opera la autogestión puesto que se convierte en una capacidad de conservar un espacio personal y a la vez articularse con otros en una actividad que es colectiva. Emergen referencias respecto a la necesidad de “*encajar*” de “*pegar*” con el colectivo, con el ambiente, con la cultura de la organización. Las características del trabajador tienen que estar en línea con las preexistentes en el resto de los integrantes de la organización:

Hay dos cosas que se buscan, que yo entiendo que se buscan en el proceso de selección, una que el ambiente de trabajo sea el que es, digamos, o lo mejor posible. Entonces la idea es filtrar gente que pueda no encajar, sea bueno o malo no es un tema sino simplemente pueda no encajar en los grupos de trabajo (desarrollador).

Atado a esto se menciona otra competencia asociada a la capacidad de entender al otro. Este entendimiento se da sobre los clientes pero también sobre los compañeros u otros a cargo. Existe una explicitación acerca de la necesidad de interacción del equipo y de los otros desde un lugar de reconocimiento de la dimensión emocional y “*humana*”:

Ahora lo necesario, una de las cosas que se necesita, una de las que yo tengo mayor dificultad es la interacción con el resto del equipo, la parte social, somos todos seres humanos, yo cuando elegí esta profesión dije “Quiero máquinas, menos contacto con los seres humanos”, y ahora me ponen en equipos de trabajo (risas). Los tengo

que comprender, tengo que tener compasión, empatía. Para mí eso son malas palabras (desarrolladora).

En segundo lugar, la forma de organización del trabajo basada en la coordinación, ajuste mutuo de las tareas –control informal– requiere de una buena comunicación. Y esta es una competencia también clave para estos trabajadores. Comunicar bien, tener la capacidad de poder transmitir lo que se necesita, a tiempo y de buena manera es clave.

De esta forma, la autonomía queda definida en función de su dimensión individual mediante los componentes de la autorregulación, el autocultivo y la autogestión pero también en relación a una dimensión colectiva basada en la propia definición del trabajo como una actividad de coordinación, intercambio y que ve al trabajo como acción comunicativa, en la que la autonomía es compartida y coordinada con otros. En este sentido, la respuesta individual es en referencia al equipo: es dentro del equipo que el trabajador performa bien o mal y es mérito del equipo esta performance. El seguimiento de los objetivos se da desde el equipo en primer lugar. Es al equipo al que se le rinden cuentas, se dan las explicaciones, se manifiestan las inconformidades y donde se evacuan las dudas. Por otra parte, es dentro de los equipos donde se produce el intercambio y el proceso de aprendizaje que se da entre pares. Existe un reconocimiento de estas dinámicas que se generan en el interjuego entre lo individual y lo colectivo:

una vez que están ahí las tareas hacemos un sprint y ahí elijo las tareas que más o menos me parezcan... pregunto cuáles con ellos, nos preguntamos entre nosotros... y ahí, ta, voy haciendo tareas, me las corrigen y después las termino y arranco otra y así... Si se acaban también agregamos más. Ta, yo tengo bastante autonomía cuando trabajás... (desarrolladora).

Trabajamos junto a programadores de hasta 15 años de experiencia, muy completos técnicamente, los cuales desbordan conocimiento hacia otros. Esto hace que puedas crecer técnicamente de forma más sencilla que si no los tuvieras (desarrollador).

Esto se ve ejemplificado en la forma de organización del trabajo. La propia dinámica de trabajo y la división de tareas que supone que los trabajadores desarrollen diversas

actividades, e incluso diversos roles, puede obstaculizar la incorporación al equipo puesto que por más que los trabajadores puedan autogestionarse necesitan que otros colegas les dediquen tiempo. En reiteradas ocasiones se menciona que quienes pueden explicar, capacitar, son quienes más demandados están por la organización y los proyectos. Existe una referencia recurrente a figuras necesarias para articular el trabajo:

El tiempo juega un papel importantísimo. XX, cuando hablás con él es sencillo, pero no tiene tiempo (desarrolladora).

el equipo que yo entré, porque justo entré en el equipo, está XX y, ta, XX tiene más un rol más de líder y no tanto como estar picando código entonces, ta, se sentaba conmigo y me explicaba cosas. No me sentí tan perdida en ese sentido. Pero creo que es por la suerte de haber caído en ese equipo pero capaz si hubiese caído en otro equipo que estaban todos desarrollando a full no creo que hubiese pasado lo mismo y capaz que me pasaba lo que le pasó a Y que estaba ahí medio perdido pero en mi caso fue positivo (desarrolladora).

Esto resignifica muchos procesos que se dan en el trabajo asociados a la necesidad de contar con liderazgos. Puesto que en esta integración al colectivo surge otro elemento clave, también definitorio, que es la vinculación con la autoridad. La referencia de los trabajadores es a líderes y no a jefes, no hay una definición desde la ejecución de órdenes sobre lo que hay que hacer. Se trata de un trabajador que se percibe más bien guiado, tutorado, *coacheado* por un líder y no por un jefe en el sentido jerárquico del término:

Se trata de apuntar al éxito entre todos como grupo, y sí, apoyándonos en una o un líder más que una jefa o un jefe (desarrollador).

Yo ya estoy hace dos meses y todavía no pensé cuál iba a ser la siguiente etapa pero ella ya me está diciendo que yo vaya pensando, que vaya viendo qué quiero aprender y me ayuda a ver cómo lo puedo aprender... Depende mucho de vos, también, pero ellos están abiertos a que vos... Y quieren que vos crezcas, que seas la mejor versión tuya todo el tiempo, y todo el tiempo te lo dicen, entonces como que te dan oportunidad... Muchas veces, obvio que a veces es difícil la rutina y tenés tus

proyectos que tenés que entregar y se te hace difícil poder dedicar tiempo para cosas o poder tener esa creatividad. Estás enfocada en eso y no tenés cabeza para nada más pero ellos como que intentan todo el tiempo en mejorar en eso y que estés bien, que te sientas bien siempre... (desarrolladora).

Sin embargo, existe el reconocimiento que se depende de quién conoce los proyectos desde su inicio, que no es necesariamente el líder o el *coach*. El límite de la autonomía libremente consentido está basado en el reconocimiento del saber técnico:

Claro, cuando tenés poco tiempo para no empezar a tener pérdida y querés meter algo que más encarne en eso y terminás haciendo lo mismo, que sea XX que se encargue, que hace todo... conoce el proyecto desde el principio, el sistema. Ojo, una vez que lográs agarrarlo para compartir es excelente, o sea, te explica todo, y le queda claro a todo el mundo, pero agarrarlo es difícil (desarrollador).

Por último, interesa mencionar un aspecto relevante desde la mirada de los trabajadores que tiene que ver con la existencia de cierta problematización del vínculo con el cliente, en la medida en que este tiene participación tanto en la demanda como en las diferentes fases del desarrollo del producto. Pueden apreciarse resistencias al vínculo cuando se entabla desde la inconformidad. Nuevamente surgen los componentes emocionales presentes en el proceso productivo y su dinámica pendular:

A veces todo lo que recibís del lado del cliente es negativo, entonces no tenés formas de lograr formas positivas respecto a eso. Aunque esté bien. Hiciste algo bien, pero en realidad hay muchas cagadas. Entonces, ¿cómo podés llegar a sentirte bien con algo de lo que hacés? No, no tenés chance (desarrollador).

Se reclama cierto freno organizacional a la demanda permanente del cliente. Esto es entendido por los trabajadores como “no decirle todo que sí” puesto que esto genera problemas internos que luego deben ser solucionados con altos niveles de estrés, sea porque se tienen que quedar más horas trabajando sea porque a la interna de los equipos se producen desencuentros por este motivo o porque las especificaciones, requerimientos, plazos no llegan a tiempo. En esto los trabajadores son contundentes: una cosa es trabajar más horas

porque están comprometidos con su transformación y desarrollo personal (“*trabajando más horas porque quiero*”), o porque forman parte del proceso creativo y otra cosa es cuando el trabajo fuera de hora se debe a problemas de gestión derivados de la autonomía de otros, de la organización del trabajo. A este nivel la responsabilidad es ubicada en la organización y genera mucho malestar, mientras que en el primer caso la responsabilidad es individual y las emociones son positivas. Los trabajadores pueden gestionar su iniciativa, su creatividad, pero no pueden dar respuesta a los requerimientos del cliente de forma caprichosa o impuesta sin que esto les genere resistencias en términos emocionales:

que trabajes horas extras no necesariamente algo malo, y además lo bueno es que generalmente no estás solo. Siempre vas a tener a alguien porque, ta, se da naturalmente, y eso está buenísimo. Una cosa es trabajar de más porque lo querés hacer y otra cosa es hacerlo porque no te queda otra, ¿entendés? (desarrolladora).

Lo que pasa es que no te queda en general otra, pero puede tener connotaciones positivas o negativas. Te quedás porque querés sacar algo a producción o te quedás porque si no lo sacás explota todo y se terminó el proyecto, es como ahhh!... (desarrolladora).

En síntesis, en este apartado se buscó mostrar cómo los trabajadores se definen a sí mismos a partir de un conjunto de cualidades que pueden descomponerse en saber ser y saber hacer, lo cual evidencia la existencia de un acuerdo intersubjetivo asociado al valor de estas cualidades. La definición desde el saber ser está basada en la identificación con un trabajador proactivo, creativo, con capacidad de proponer, con notoria capacidad técnica que lo evidencia como brillante e inteligente. La capacidad de autorregulación, de resolver problemas y de disfrutar, de desempeñar uno u otro rol en un proyecto, de entrar y salir de la actividad de trabajo supone un individuo adaptable, flexible que se ve enfrentado a la necesidad y con la habilidad de autogestionarse.

Por oposición, hay cierto distanciamiento de un esquema de trabajo menos flexible –y, por tanto, a un tipo de trabajador– aunque suponga el pago de horas extras, lo cual aparece anclado en la justificación de un “*yo no soy así*”. El ser, el poseer –de forma adscrita–

determinadas características actitudinales, acordadas intersubjetivamente como valiosas, es lo que define en una primera instancia a estos trabajadores:

Eso de marcar tarjeta, usar uniforme, eso no es para mí. Ta, terminás tu trabajo y te vas para tu casa y si hacés horas extras te las pagan... Pero no sé, no me imagino ahí. Será una cuestión de personalidad, pero eso no es para mí. Yo eso no me lo imagino. Es cuestión de personalidad. Decís “qué bueno, salir del trabajo y dejar todos los problemas”. Pero como soy yo, no me lo imagino (desarrolladora).

Se trata de un individuo que se encarga de que lo que propone suceda, lo cual implica sostener el saber ser mediante un trabajo sobre sí mismo. Por tanto, es un individuo que se define desde su capacidad de autogestionarse y que también se presenta con la capacidad de argumentar y comunicarse asertivamente con los demás, implicado emocionalmente. Un individuo que al autorregularse también es capaz de desempeñarse y articularse a un equipo, que puede “encajar” y adherirse a la cultura organizacional, adaptable. Se trata de un trabajador que valora la novedad, tiene apertura y capacidad para aprender nuevas tecnologías y metodologías.

La autogestión está sostenida en un fuerte trabajo del individuo sobre sí mismo, lo cual también supone gestionar el sufrimiento y los dilemas morales que surgen al tener que coordinar la autonomía con otros, pero también el compromiso emocional, la soledad y la individualización.

Las justificaciones sobre esta forma de ser y hacer están centradas en el sentimiento de autonomía ganada por el trabajador y retribuida por la organización, en una exaltación de la transformación personal: crecer, ser feliz, desarrollarse, “*ser la mejor versión de vos mismo*” y en el establecimiento de un objetivo moral basado en el autoconvencimiento de la posibilidad de mejorar la vida de otros, es decir, transformar positivamente la vida de otros. La proactividad, la proposición, la creatividad aparecen como los mecanismos que permiten la transformación personal y colectiva, y están sostenidas en una actividad permanente de autotrabajo y autorresponsabilización.

Estas habilidades también tienen justificaciones morales orientadas al requerimiento de contribución al equipo de trabajo. El individuo se ve exigido, obligado, cohesionado a colaborar activamente. El requerimiento social es que aporte al colectivo. La justificación individual de la proactividad está en relación a los otros, en particular a una referencia de igualdad con los otros: si todos son iguales en un esquema jerárquico descrito como horizontal, todos deben colaborar y ser igual de proactivos puesto que tanto la creación como el nivel de actividad de la organización dependen de los trabajadores. Bajo estas condiciones, desde la mirada de los trabajadores, las propuestas y las acciones se realizan no para diferenciarse de los otros sino para ser parte del equipo, para generar el mérito suficiente para estar en él. Este mérito se realiza de forma sacrificada y esforzada, poniendo lo mejor de sí para lograrlo, sea la creatividad, el tiempo personal, las emociones, de manera de cumplir con las expectativas asociadas a un deber ser. No obstante, las competencias necesarias para esto terminan individuándolo.

En este sentido, el referencial del trabajo es de un trabajo colectivo pero centrado en el individuo, quien tiene que hacer un trabajo relevante de gestión de sí generando las condiciones para que las competencias puedan converger y así generar la actividad requerida. El proyecto como generador de desafíos y fuente de diversidad es central.

Por otra parte, se hacen evidentes fuertes contenidos recreativos que están presentes en la dinámica de trabajo, que deja de ser presentada como exclusivamente productiva. Los soportes del trabajo anclan en lo sorprendente, en lo mágico y, por tanto, en la capacidad de los trabajadores de “hacer magia” y moverse en el plano de la fantasía con una fuerte convicción, mientras esto genera satisfacción personal y un sentimiento de autonomía.

La valoración social existente sobre estas competencias del saber ser y hacer indica que se trata de una dimensión clave para la gestión de recursos humanos y, por tanto, amerita preguntarse cómo gestiona esta dimensión la organización.

VIII. El vínculo entre el individuo y la organización

Para poder comprender el vínculo entre la organización y trabajadores es necesario dar cuenta de cómo la organización se define en un proceso de presentación de sí misma frente a los trabajadores y pone en juego un conjunto de mecanismos de gestión managerial. Es a través de la gestión, concretamente a través de sus prácticas, que la organización estabiliza el vínculo con los trabajadores. Del análisis de esta instancia es posible identificar el sustento de la relación entre el individuo y la organización. Es esto lo que se desarrolla en este capítulo.

Los hallazgos muestran que la organización se presenta con base a los proyectos con los que cuenta. Esto le permite ilustrar sobre las capacidades disponibles y establecer una justificación en función de la relevancia moral de la actividad, operando como mecanismo managerial. Por otro lado, los proyectos también son elocuentes en lo que hace a las posibilidades que abren para los trabajadores, es decir, permiten la puesta en práctica de las habilidades y se constituyen como espacio de prueba donde anclar el reconocimiento.

Se destaca como mecanismo managerial el establecimiento de objetivos morales a nivel colectivo pero también individual; estos últimos suponen un fuerte trabajo de los trabajadores sobre sí mismos. Pero también es central como mecanismo la activación de una lógica doméstica que permite la constitución de una comunidad que es central para el trabajo colaborativo. En este sentido, el reclutamiento y la selección aparecen como prácticas de gestión de recursos humanos clave para generar el buen ambiente.

La activación de la lógica doméstica acompañada del sentimiento de comunidad, así como la exaltación de los objetivos morales –considerados todos ellos como los mecanismos manageriales que orientan el trabajo–, delinea el contexto en el que sucede el vínculo entre los individuos y las organizaciones, que se configura como personalizado, cercano, afectivo e informal. Esta personalización e individualización presente en las relaciones se proyecta en la trayectoria singularizada del trabajador que aparece rodeada de oportunidades potenciales en la organización.

De esta forma, la organización provee y gestiona las condiciones de posibilidad para que los trabajadores puedan ponerse en valor y autogestionarse. Debido a la esencia colectiva del trabajo, de lo que se trata es de gestionar las condiciones para la construcción del fenómeno asociativo.

VIII.1. La definición de la organización como mecanismo de gestión del vínculo con los trabajadores

Un primer aspecto, y clave, para comprender cómo las organizaciones se presentan frente a sus trabajadores es la organización por proyectos. Como se dijo, las organizaciones quedan definidas por los proyectos en los que trabajan. Es decir: no se definen por los servicios que prestan (desarrollar apps, softwares de negocios, diseñar webs, etc.) sino por las características de los proyectos, lo que se evidencia en que toda su retórica se constituye alrededor del planteamiento del problema de cada proyecto y la solución encontrada.

Un aspecto central en su presentación de sí es la recurrencia a listar y ordenar jerárquicamente la variedad de proyectos que manejan. Esta jerarquización pasa por describir la complejidad de la demanda que estos suponen en términos de adaptabilidad, entendimiento, cambio, intercambio con clientes del extranjero, etc. Particularmente, se jerarquizan aquellos proyectos que consisten en el desarrollo de aplicaciones que pueden generar cambios en la situación de un grupo de personas, es decir, aquellos a los que se les atribuye un valor en términos de utilidad social de la actividad. En definitiva, la relevancia del proyecto en términos de la mejora de un grupo social pero también en términos de desafío, complejidad, requerimientos de adaptabilidad, uso de tecnologías novedosas es lo definitorio de su actividad en una primera instancia:

Hay proyectos de todo tipo, que abarcan desde el desarrollo de páginas web a aplicaciones nativas para iOS y Android (lead developer).

En particular yo estoy trabajando en un proyecto para uno de nuestros clientes más importantes. Consiste en el desarrollo y mantenimiento de una plataforma online de documentación que está estrechamente relacionada con el departamento de

marketing. *Por este motivo los requerimientos de cambios, ya sea visuales, de funcionalidad, o incluso de tecnología, son constantes (lead developer).*

Hacemos desde una aplicación para un colegio donde los alumnos pueden hacer exámenes en línea, a una aplicación mobile para un centro comunitario para la tercera edad para que sus parientes puedan enviarle regalos a sus familiares (team leader).

Esta identificación de la organización con los proyectos le permite autoatribuirse algunas características distintivas. Los proyectos permiten evidenciar la pertenencia a una economía deslocalizada, donde la organización siempre –aunque a veces lo haga para el mercado interno– “trabaja de cara al mundo”. La apertura al mundo significa también la apertura de posibilidades para sus trabajadores, como aspecto importante en la definición del vínculo:

Probablemente más empresas en Uruguay ya lo tienen, pero es un diferencial la oportunidad de trabajar para clientes americanos, ellos precisan lo último, por eso nuestro equipo trabaja con cosas nuevas. Eso no es tan común en un mercado latinoamericano... (team leader).

La “deslocalización” como característica fundamental de las organizaciones del sector se expresa no solo en términos de movilidad espacial sino como capacidad de dar respuesta a los requerimientos de clientes exigentes, que colocan a la empresa en un mercado internacional que maneja parámetros más amplios de calidad en un marco de competencia mayor. Por ende, es tomada como medida de éxito o reconocimiento del trabajo por parte de los clientes del extranjero. En este sentido, existe una construcción discursiva muy extendida respecto a la valorización del trabajo “uruguayo” por clientes localizados en el exterior que son demandantes de conocimiento experto y calidad técnica, *expertise* y calidad que las organizaciones entienden que pueden garantizar.

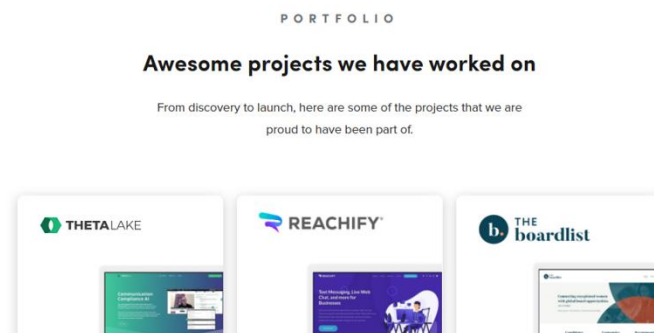
Frente a esta construcción de sentido, surge “lo desafiante” como otro atributo inseparable de la definición de sí de estas organizaciones: poder dar respuesta a los clientes que tienen estas exigencias de calidad –y de plazos implícitos– supone desafíos que son extendidos también a la gestión, en la medida en que suponen distintos arreglos organizacionales en

términos de conformación de equipos de trabajo, la asignación de tiempos individuales y colectivos, así como procesos de aprendizaje en el manejo de nuevas tecnologías o metodologías, y hacerlo colectivamente de manera exitosa. Todo esto suele ser destacado en las entrevistas como la posibilidad de superación, de dar respuesta al desafío y a la demanda de trabajo con nuevas tecnologías, apareciendo como otro aspecto destacado en la definición del vínculo:

En esta empresa creo que todos vamos creciendo a nivel técnico, ya que son distintos clientes que manejan distintas tecnologías y esto es algo importante en este rubro (lead developer).

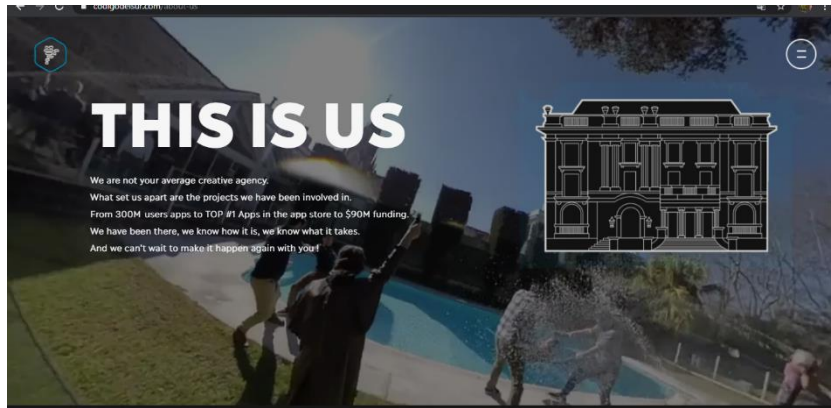
En este sentido, hay una exaltación de la capacidad organizacional que es incorporada también a la definición de los proyectos, que recogen adjetivos de “*impresionantes*”, “*sorprendentes*”, “*grandiosos*”. Obviamente no todos los proyectos tienen estas características, pero es evidente que son este tipo de proyectos –presentados de esta forma por la organización– los que se posicionan como motor de la dimensión emocional y afectiva del colectivo organizacional. Esta concepción de los proyectos, cuya descripción se asienta en la relevancia o grandeza, tiene la capacidad de movilizar organizacionalmente de forma entusiasta, más allá de que no todos los trabajadores se desempeñen en ellos.

“Proyectos impresionantes en los que hemos trabajado”



“No somos como el promedio, lo que nos distingue son los proyectos en los que hemos estado involucrados”.

Página web de empresa de desarrollo.



Página web de empresa de desarrollo.

En consecuencia, y a partir de esta descripción, la organización se representa a los trabajadores como dadora de posibilidades a partir de los proyectos que posee. Los proyectos condensan las posibilidades de ser para los trabajadores, permiten que entren en juego las competencias de saber ser y hacer, proveen del marco para que estos puedan dar prueba de sus habilidades, estén actualizados y refuercen sus competencias. Estas definiciones exigen a los trabajadores que se involucren desde el lugar que el proyecto determina poniendo de sí lo necesario para dar respuesta a los requerimientos, apelando a habilidades asociadas al asumir desafíos, riesgos, dar respuestas originales, creativas a los problemas, entre otras, junto a la predisposición hacia el aprendizaje continuo:

For the past 6 years, our area of expertise has been solving problems through Software, particularly through web and mobile applications. We take pride in our teams' decision-making skills that provide our customers with a quick time to market while maintaining high-quality standards. That's what we do best. For us, software development is more about co-creating with our clients than building something for them. Therefore, since the moment we take on a new project, the team's priority becomes solving the riddle the client brings to the table. We scratch up to the root cause of the problem. We evaluate alternatives. We brainstorm ideas. We bust our heads off designing the best user experience and we finally bring the solution to life. All in all, to then repeat the cycle with a new insight. Does this sound anything like mass-production? (engineering lead).

Adicionalmente, para los trabajadores, los proyectos representan la posibilidad de estabilidad y seguridad laboral puesto que la variedad, la relevancia, etc., operan como garantías para la continuidad del trabajo:

Desde que estoy en la empresa estoy trabajando con tecnologías que antes no trabajaba. XX tiene un abanico de clientes que me proporciona seguridad y estabilidad laboral. También al tener una buena cantidad de proyectos siempre podés ir abriéndote a aprender cosas nuevas, ya sean tecnologías, metodologías o lo que sea (lead developer).

VIII.2. La relevancia de lo moral

Sostener la presentación en el proyecto, pero en particular en el componente moral implicado, es una nota característica de estas organizaciones y tiene implicancias relevantes. Junto a la ya mencionada presentación de la organización como aportando al bien común aparecen diferentes recursos que permiten presentar a la organización desde ciertos valores implícitos.

Por un lado, puede observarse que los objetivos organizacionales no están explícitamente puestos en términos de mercado y competitividad respecto a otras organizaciones. Sin poner en duda el carácter competitivo de su actividad, y sin dejar de hacer referencia a lo acelerado de los cambios y el desarrollo de tecnologías y metodologías en el sector, que obviamente refieren a la necesidad de estar actualizado para ser competitivo, las organizaciones se presentan y adquieren valor a partir de la relevancia de los problemas contenidos en los proyectos que asumen y la complejidad de los problemas implícitos en ellos. Por este motivo, su valor se respalda en la dimensión moral y su aporte al bien común:

XX es una empresa con los ojos puestos en la transformación positiva de la realidad... Con los pies en Uruguay, pero la cabeza en el mundo (team leader).

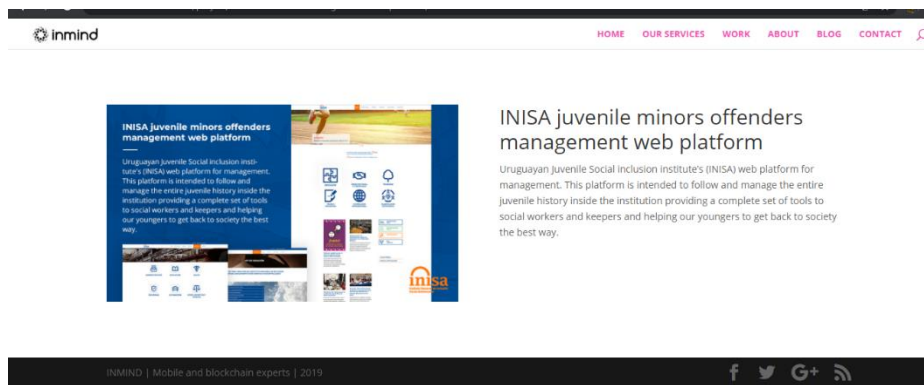
Improving the quality of life for premature babies and their families

Preeme+you facilitates the communication between parents of premature babies and medical teams. The web app accompanies parents along the stages of their baby's

development, improving parental care and quality of life for the infants and their families. Integrated by an international medical team from the United States, Chile, and Taiwan, Preeme+You has been working in the neonatal healthcare division for years (página web de empresa de desarrollo).



Página web de empresa de desarrollo.



Página web de empresa de desarrollo.

We like to think of ourselves as artists with a practical approach. We don't just build awesome things for the sake of it. What's the point of building a super cool app if nobody wants to use it? If it doesn't make anybody's life easier? We are part craftsmen and part doctors. We come up with beautiful ways to cure pain. (engineering lead).

Por otro lado, lo moral sostiene la presentación respecto a la forma en la que se establecen los vínculos de la organización, en particular con los clientes, con los que se busca colaborar,

a quienes se intenta “ayudar” personalmente y de manera transparente, lo cual supone de parte de la organización la capacidad de evaluar la situación ampliamente y vincularse desde la transparencia. La emergencia de valores morales asociados a la honestidad es notoria:

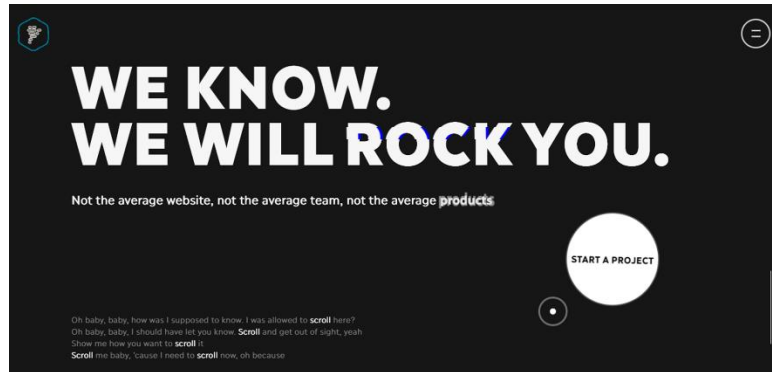
We provide a tailored and expert assessment that implies flexibility and full transparency with the customers we collaborate with. This includes discerning between what the customer thinks he needs versus what he really needs and being open about it (página web de empresa de desarrollo).

Lo anterior evidencia –de forma bastante inédita–, cómo la dimensión moral del trabajo se hace explícita por la organización y aparece como un rasgo definitorio de sí misma. La organización no solo articula y hace visible la utilidad, el sentido social de su actividad, y la forma moral de relacionamiento, sino que también la coloca en el centro de la descripción de sus productos. Los credos organizacionales dejan de estar en una “tónica” o un “espíritu” para convertirse en la justificación de la conquista. En este sentido, esta postura moral está asociada fuertemente al desarrollo de un vínculo afectivo de los implicados en la producción con el resultado. Este estado emocional se plasma en la descripción de los productos como “vibrantes”, “sorprendes”, “maravillosos”. Lo emocional, entonces, puede apreciarse tanto en lo que hace al estado necesario para la consecución de los objetivos como en la generación de “buenas emociones”, de experiencias positivas en los otros. Lo que interesa destacar es que estos estados emocionales también refuerzan los objetivos morales que tienen.

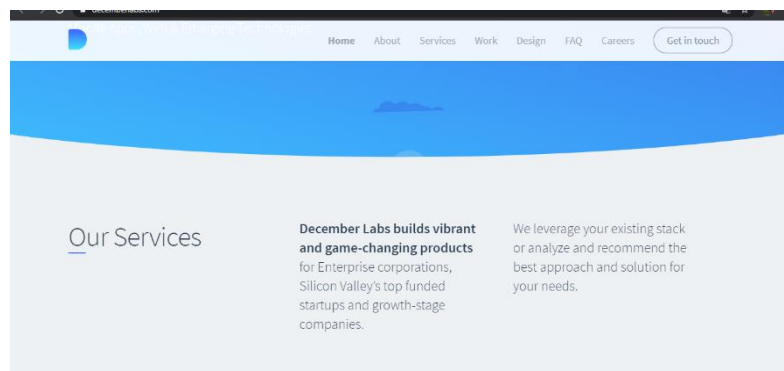
No pido que aprendan un montón de habilidades nuevas, pido que recuperen aquellas con las que nacemos... Stephen Hawking demostró tener inteligencia emocional, empatía, resiliencia, autoconocimiento. Estos talentos los tenemos todos. Los tenemos que aprovechar y es ahí donde haremos la diferencia (referente del sector).

De aquí se desprende una lógica de diferenciación permanente a la que se apela en la presentación: estas organizaciones no son comunes, no son “como el promedio”, son únicas. Para marcar esta diferenciación se recurre retóricamente a la existencia de cierta sensibilidad,

al arte, a lo hecho a medida, a lo personalizado, al dominio de la creatividad, lo cual se retroalimenta con un estado emocional elevado.



Página web de empresa de desarrollo.



Página web de empresa desarrollo.

Este posicionamiento organizacional requiere que los trabajadores también tengan que tomar posicionamientos morales sobre la actividad que realizan, por lo cual estos posicionamientos también se vuelven explícitos, comunicables y justificables. Por lo general los trabajadores tienden a adherirse a esos objetivos constatándose el requerimiento de cierto alineamiento moral con la organización.

En este sentido, un aspecto relevante que da continuidad al componente moral surge del análisis de algunas de las páginas webs de las empresas. Las organizaciones no se presentan desde la temporalidad (sea mediante alusiones a la rapidez o al cumplimiento de plazos). La dimensión temporal aparece opacada en la presentación pública de la organización:

What makes us different? We are committed to our clients and their needs, taking on their projects as our own and always working toward their success. We see beyond what is strictly necessary. We think ahead and provide ideas and improvements. Appreciation for quality, professionalism, and innovation allow us to go beyond what is expected. We embrace change in our mindset and attitude, always keeping an open mind (página web de empresa de desarrollo).

Las organizaciones se presentan desde sus habilidades vinculadas al ser organizacional, por tanto, se hacen referencias a la flexibilidad, a la adaptabilidad, a la satisfacción de expectativas, al cambio, pero no al tiempo. De esta manera, el compromiso y la actitud de la organización es presentada de forma atemporal. El compromiso es moral y de aquí el sufrimiento cuando no se da con el resultado esperado para los trabajadores, tanto en lo que hace al producto como al estado emocional requerido. Particularmente sucede porque los trabajadores son los que directa o indirectamente están en relación con los clientes y esto los ubica en la situación de sentir que están vulnerando los acuerdos con lo cual se erosiona la relación. El producto de esto es la emergencia de profundos cuestionamientos éticos y morales sobre la forma en la que se realiza la actividad. En la medida en que existe responsabilización y autogestión se comprende que la vivencia sobre el cuestionamiento por parte de los clientes sea individual, de esta forma emergen los sentimientos de vergüenza frente a ellos ante faltas asociadas al cumplimiento de los tiempos estipulados. Estos incumplimientos que se reducen al tiempo en realidad se solapan a otros problemas o cuestionamientos asociados a la calidad del producto (por ejemplo, entregas con *bags*), al hecho de no rendir al máximo o como se espera, entre otros.

Un último aspecto que interesa señalar en lo que hace a la presentación de la organización tiene que ver con que las posibilidades que abren los proyectos –aprendizaje, novedad, dominio de nuevas tecnologías, posibilidad de dar pruebas, etc.– aparecen sostenidas en la exaltación de la dimensión colectiva de la organización. Surge una inmediata referencia al “buen ambiente” de trabajo como condición requerida, desde el cual se alimentan las justificaciones para el compromiso con el colectivo.

VIII.3. Mecanismos de gestión managerial

Esta imagen de la organización es canalizada hacia sus miembros a través de la generación de mecanismos manageriales orientados a generar en ellos una respuesta acorde. Es a través de estos mecanismos que puede observarse cómo se establece la relación entre los trabajadores y las organizaciones.

En primer lugar, y en alineación con el punto anterior, puede identificarse la fijación de objetivos morales. Además de los objetivos vinculados a los productos y a la utilidad social de lo que se hace, se observa que varios de los objetivos que se establecen en diferentes instancias de planificación, evaluación y control de los trabajadores son formulados en términos de la contribución al bien común. Esto puede apreciarse cotidianamente en acciones tales como manifestar la intención de compartir con el resto de los trabajadores de la organización una solución encontrada a determinado problema –lo cual remite a una posición moral sobre el conocimiento: que se comparte y es colectivo–, al igual que otras tales como formar a otro trabajador que recién ingresa, operar como mentor, participar de las entrevistas de selección a modo de contribuir a encontrar pares o, incluso, la participación en las actividades colectivas orientadas a fomentar la camaradería entre los integrantes de la organización. También se mencionan algunas otras como registrar las incidencias de lo realizado en las herramientas de gestión diseñadas para tal fin, o especificar cualquier incidencia negativa que hubiese existido con un cliente.

Pero también puede observarse el planteamiento de objetivos morales donde el centro es el trabajador, y esto tiene que ver, por ejemplo, con la referencia sobre un trabajo de mejora del individuo sobre sí mismo, que no solo refiere a corregir si está haciendo mal su trabajo sino que siempre se entiende que “se puede hacer mejor”. En este sentido, existe por parte de las organizaciones una clara insistencia en que “todos pueden ser” pero siempre considerando al colectivo: se trata de mejorar la performance individual para mejorar la performance colectiva. De hecho, existe consenso en que lo individual debe quedar supeditado al colectivo:

porque uno de los valores es el trabajo en equipo... Si bien existen individualidades sabemos que hay gente que son referentes pero, ta, intentamos que no exista eso de: “ah, yo soy el genio” (people manager).

El equipo es un gran marcador en este sentido, en estos momentos se reflejan los vínculos que se han generado, y el sentido de pertenencia y búsqueda del beneficio común sobre el individual. Estamos recibiendo grandes lecciones de empatía, para ampliar nuestra visión y tomar nuevas ideas; esa apertura y flexibilidad [es] necesaria para cambiar, adaptarnos y ser creativos en la resolución de los problemas (people manager).

Un segundo mecanismo que surge atado a la relevancia del componente colaborativo de la producción, es la creación y mantenimiento de un “buen ambiente”, es decir, que estos procesos se sostengan en buenas condiciones de trabajo y que así sea percibido por el trabajador. Este mecanismo se apoya en la activación de una lógica doméstica que es la que permite sostener las dinámicas necesarias para generar un estado estético, emocional, afectivo, relacional de la naturaleza requerida para la constitución de un espacio creativo donde los trabajadores puedan desplegar y poner a pruebas sus competencias. Esta lógica está compuesta por todas las incidencias orientadas al establecimiento de relaciones cercanas, afectivas, de confianza, donde existe un reconocimiento de los otros trabajadores como excelentes, brillantes, entre otros, y en la que la transmisión de conocimiento entre pares también es central. Es aquí donde se generan las bases de la identidad con la organización, que encuentra en el diálogo un componente central. La apuesta en estas organizaciones es por la apelación permanente al diálogo como forma de especificar, alinear, transparentar la situación con los trabajadores, evitar la ambigüedad, los malos entendidos. El tono buscado en cada diálogo es referenciado como cercano, amable, y cálido:

en todo momento mantenemos un diálogo claro y transparente con el equipo, para estar todos alineados con la situación actual y en lo que proyectamos de cara al futuro (people manager).

Las menciones al diálogo por parte de la organización evidencian reflexividad, existe una intención asociada a que el diálogo tiene que ser permanente y realizado de la mejor manera.

La idea de “feedback”, que es utilizada con mucha frecuencia en las organizaciones, es ejemplo de esto.

Paralelamente, la generación de instancias de intercambio colectivo también muestra la relevancia dada al diálogo, incluso como forma de rendir cuentas públicas. Se institucionalizan instancias en las que los trabajadores reportan su trabajo mediante el relato de las actividades realizadas, las que tienen en curso, los problemas enfrentados y cómo fueron resueltos. Esta impronta también está presente en las prácticas de gestión mediante las cuales se evalúa el trabajo:

nunca es objetivo del todo entonces va muy de la mano de lo que piense el team leader. Entonces prefiero que se los expresen con palabras y que exista la posibilidad del debate y de que ellos hablen y que intercambien y hoy por hoy es así, así que... Y creo que lo vamos a seguir haciendo así, sobre todo porque es una instancia en donde ellos pueden hablar y pueden... Y si seguimos poniendo números en números, y códigos todo el día, prefiero que sea una momento en donde digan “Ta, vamos a hablar” y, ta, intercambien un poco (people manager).

Por tanto, aunque fundamentalmente dialógica y comprensiva, la práctica de evaluación es individual. Existe un análisis de la situación individual donde se realiza una evaluación general de la performance del trabajador tanto a nivel técnico como actitudinal, mediante el análisis de la información que se genera a través de dispositivos de control/registro de las tareas, pero se busca una comunicación no objetivada de la performance. En los casos donde se evidencian problemas se busca comprender el origen de la mala performance y eventualmente buscar alternativas para la mejora cuando el problema encontrado está a nivel técnico. La evaluación –y el resto de las herramientas– aparecen estructuradas en torno al binomio técnico-personal:

a ver, si está bajando la performance del equipo, si no está rindiendo, ahí tenemos diferentes formas de decir si es solamente a nivel técnico o ya hay algo más a nivel actitudinal... Si es a nivel técnico podemos ponerlo en un programa a ver si se puede desarrollar la actitud, porque técnicamente las personas se pueden desarrollar... Ahora, si es ya una cosa de personalidad que lo genere... generalmente no pasa...

Algo como cuando alguien ya no quiere trabajar, porque también está eso (people manager).

Por otra parte, el buen ambiente suele estar referenciado en relación a lo flexible y variada que es la dinámica cotidiana de la organización. Aquí surgen, por ejemplo, las menciones a los partidos de ping pong, un partido de water polo, momentos en la piscina, etc., como actividades que también forman parte de su cotidianeidad. Esta referencia es relevante puesto que indica, nuevamente, el corrimiento de una lógica puramente productiva a una lógica recreativa. En esta lógica, la diversión ocupa un lugar central. Implica el uso del tiempo de forma planificada, todo ello orientado a generar la renovación, la actualización o la activación del individuo en el tiempo de trabajo.

Yo trabajé en cuatro empresas y esta es la única en la que me divertí programando, es una particularidad del departamento en el que trabajamos. Tenemos la oportunidad de divertirnos más que el resto... (desarrollador).

Las actividades recreativas –que son tanto las vinculadas con el desarrollo del producto como los partidos de ping pong–, no invitan al ocio en tanto formas de entretenimiento o descanso sino que buscan la diversión en tanto participación activa, renovada y alegre de los trabajadores. Son referidas de forma permanente por los distintos actores del sector:

Yo creo que me voy a poner mimosa. El ambiente de trabajo es muy lindo y te motiva. Yo, a veces veo a mi vieja que es maestra y va un lugar que es un bajón, que ve distintas realidades, un montón de cosas. Y como que en invierno tiene la ventana rota y está en un rincón. Y acá, vos vas, el lugar es lindo, hemos hecho un lindo grupo de gente, y vas y te divertís, no solo, es más, yo no lo veo solo como un trabajo, voy a hacer algo que me gusta, lo comparto con gente que me cae y que me llevo bien, almorzamos todos juntos... (diseñadora).

La apelación a la diversión, su insistencia retórica y su constitución como valor vinculado al trabajo aportan a la constitución de un espacio social como condición de lo productivo, que es propiciado por la organización –que proporciona las condiciones de posibilidad para que ocurra– y que demanda de parte de los trabajadores su voluntad para este corrimiento y

colaboración. Existe un entendimiento respecto al trabajo que lo “desmarca” de la noción existente en el imaginario colectivo de fuera del sector:

Sí, yo creo que todos mis amigos me dicen “vos en realidad no trabajás, estás ahí ganándote la plata de arriba, vas a robar”. Lo que pasa que, vos en la alegría que tenés que salió un producto o que hoy gané cuatro partidos de ping pong seguidos y te ganaste un helado. Vos vas y contás esas cosas y “flaco, vos estás robando la plata (desarrollador).

Las características de este espacio enraízan en una lógica relacional propia que es la clave para que pueda sostenerse la actividad de colaboración. Esta lógica se referencia mediante recursos como las risas frecuentes, las reuniones grupales y la constitución de lazos de “amistad” que también contribuyen a borrar las fronteras entre el espacio de trabajo y no trabajo asociado al referente tradicional:

Nos reímos mucho, los jefes son jóvenes, eso también ayuda un montón, tenemos un grupo humano que está muy bueno, de hecho en realidad, mis más amigos los encontré ahí adentro y yo siempre fui de los amigos por afuera y en el trabajo son compañeros de trabajo (desarrolladora).

Pero también está el tipo de empresa en que, si bien son chicas, no tienen la misma facilidad que podemos tener nosotros. No es lo mismo una empresa que trabaja para un banco, todos vestidos de traje y camisa, y saco, lo que sea. Yo he venido en chinelas a trabajar y descalzo para jugar ping pong y termino con los pies negros. Puedo estar en chancletas (desarrollador).

En este sentido, la organización proporciona el espacio para que este aspecto sea desplegado y que sea visible para los trabajadores mediante algunas prácticas de gestión como charlas colectivas, eventos, celebraciones, es decir, provee de los rituales necesarios para que estos sentimientos y valores se activen y actualicen:

Sin ir más lejos, nos bajamos seis botellas de champagne hace un ratito... (desarrollador).

No, no, pero este es otro ejemplo de lo que nos sentimos parte todos juntos. En realidad terminó un proyecto y la cliente quería hacer algo por el equipo porque era el primer proyecto y dijo “bueno”, les dijo a nuestros jefes, “compren champagne, compren sandwichitos y festejen con el equipo que se terminó”. La empresa le dijo “Ok, lo hacemos, pero esto, acá contemplamos a toda la empresa, no solo al equipo”. Y ahí, fuimos todos a tomar champagne y a comer sandwichitos. Por eso es que decimos que nos sentimos parte todos y todos estamos al tanto del proyecto que hay, de lo que no hay, quién está en cada cosa... (diseñadora).

Se celebran tanto los cumpleaños como los años de antigüedad dentro de la empresa. Todo eso hace que haya una gran sensación de compañerismo (desarrolladora).

El buen ambiente de trabajo debe ser conservado. Opera como condición necesaria para la producción tanto en términos emocionales como en términos de colaboración técnica con los otros trabajadores, y también como mecanismo utilizado para favorecer la permanencia de los trabajadores en la organización. En este sentido, para la organización, este valor también garantiza la retención de los trabajadores en un sector donde el pleno empleo complejiza encontrar el perfil requerido:

El ambiente laboral es estupendo, todo el mundo se ayuda incluso si no están en el mismo proyecto [...] Los jefes están siempre pendientes de si estás cómodo con tu proyecto y si te sentís motivado con lo que estás haciendo. En caso que no sea así podés hablar sin problemas y se busca la solución (desarrollador).

Y dentro del laburo hay un ambiente que se forma durante las ocho horas de trabajo es un ambiente que está bueno, está re lindo. Es lo que más rescato (diseñadora).

Esto se debe al excelente ambiente laboral de la empresa, a los proyectos y desafíos variados que se pueden encontrar. Por todo esto, XX es la empresa que prefiero luego de más de 8 años de trabajo en el rubro (desarrolladora).

VIII.3.1. La selección como mecanismo managerial de generación del colectivo como comunidad

Un tercer mecanismo pasa por la recreación permanente del colectivo. Esta recreación supone la apuesta por el cuidado de la dimensión comunitaria de la organización mediante la generación de sentido de pertenencia, reglas para la inclusión de nuevos miembros al colectivo, celebraciones, compartir ciertos repertorios culturales del grupo, valores, visión del mundo, entre otros. Lo comunitario se representa en el buen ambiente de trabajo que es sostenido en términos discursivos en la idea de colectivo.

Una práctica clave en la generación de comunidad es cómo se selecciona y recluta a los trabajadores. La selección no solo tiene que velar por las características técnicas del candidato sino que –y fundamentalmente– tiene cuidar el perfil seleccionado en términos “humanos”:

Creo que la parte más importante es la humana. Hay un grupo muy grande y muy lindo y es claro que una persona puede romper un grupo. Entonces, la parte humana pesa mucho más que la técnica... (team leader).

Las entrevistas, al menos las que hago yo, tienden a ser bastante rudas, pero porque es una hora en donde tenés que sacar toda la información que puedas. Eso en toda la parte humana. La parte técnica después sabes dónde está. Yo siempre digo, la técnica se aprende. Si tenés la base se aprende, lo humano no (team leader).

La dimensión colectiva está basada esencialmente en la colaboración de los trabajadores. Esta es una característica y un valor esencial de este tipo de trabajo. En este sentido, una de las preguntas que surge es cómo se asegura la organización alcanzar el perfil buscado. Si bien en las entrevistas se hace referencia a la parte técnica como uno de los componentes ineludibles, en el proceso de selección (pruebas varias) se insiste en la necesidad de evaluar la dimensión “persona” o, más precisamente, y en sus propias palabras: “humana”. Pero aunque los máangers especifican algunas de sus estrategias para chequear el perfil, no surgen referencias sobre estrategias estandarizadas en la selección, dejándose llevar más bien por sus apreciaciones, conocimiento, *expertise*, empatía, sensaciones, en “*ver cómo me cae*”,

para poder evaluar aspectos que, desde sus puntos de vista, son definitorios de las personas necesarias en sus organizaciones. Lo que sí está claro es la necesidad de hacer emerger durante las entrevistas aspectos que sean –desde sus perspectivas– evidencias actitudinales, que den prueba de poseer los atributos necesarios, a modo de un “aire de familia”, que les permitan convertirse en miembros de la organización:

Yo simplemente lo que hago es tener parte de una entrevista técnica y tener una charla random... Le saco un tema, no fue defensivo ante las respuestas. Después en las entrevistas técnicas lo que hago yo generalmente es ir subiendo el nivel hasta llegar a un momento donde... “No lo sé”. “¿Y por qué no lo sabés?” “Y, nada, simplemente no lo estudié”, que es la respuesta esperada, porque a veces cuando la persona se pone muy defensiva, sabés que en un ámbito de trabajo con mucha más presión va a ser mucho más defensivo (team leader).

Nos gusta contratar personas que tengan gran capacidad lógico-deductiva... Pero también nos gusta ver compromiso en lo que hayan hecho anteriormente, proyectos propios del candidato. Aunque no funcionen, son sumamente agradables de ver en una entrevista: código en un GitHub u otro repositorio, aunque sea de facultad, un sitio web, o un blog (CEO).

Las competencias que valoramos en una entrevista es el trabajo en equipo, fundamental para trabajar en nuestros proyectos y contar además con buena comunicación. Dos competencias que consideramos básicas para generar un buen clima tanto internamente como con el cliente (responsable de RRHH).

En XX ponderamos la actitud con la que se enfrentan a una nueva oportunidad y desafío de igual forma que los conocimientos técnicos (CEO).

Las referencias a la necesidad de que el candidato “encaje” en el grupo ya existente son recurrentes. Las organizaciones se orientan a identificar candidatos que tengan una actitud de colaboración, pero no solamente. Dentro del repertorio discursivo que conforman las referencias a los trabajadores aparecen; “proactividad”, “solidaridad”, “amabilidad”,

“adaptabilidad”, “compromiso”, “iniciativa”, “tolerancia”, “consideración”, “no estar a la defensiva”, “buena comunicación”.

De esta manera, se genera una búsqueda de “parecidos” en las formas de ser más allá del conocimiento técnico que se maneje o para qué puesto se reclute. La tendencia es a la búsqueda homogénea de atributos en lo que hace a “formas de ser” que, luego, al momento de pensar los desarrollos de carrera, se tiende a individualizar:

Algo que me re sorprendió fue que todo mundo está en la misma que vos, en el sentido de querer aprender, de estar en una buena, de colaborar cuando trabajás, de superarte, ¿no? Como que te impresiona cuando estás ahí, o sea, a mí por lo menos, como lo bien que seleccionaron. Cómo hacen para embocarle que la gente sea... Hay mucha gente muy diferente pero en los valores y en la forma de ser medio que son iguales, me pareció sumamente igual a mí. Impresionada porque nunca me había pasado... (desarrolladora).

Una de las estrategias implementadas para el reclutamiento de iguales está basada en “los referidos”; incluso algunas organizaciones tienen programas de reclutamiento denominados de esta forma. Inevitablemente, este mecanismo conserva el sesgo de selección en el candidato puesto que está basado en el conocimiento de los que ya son parte de la organización:

Es una fuente de talento muy valorada por nosotros, ya que se trata de candidatos que llegan a nuestra empresa por recomendación de los propios colaboradores (responsable de RRHH).

Está bueno que existe esa cultura, yo que estuve en otros trabajos, de trabajar en equipo, de trabajar como un equipo. A mí me pasaba que en mi laburo anterior era un equipo entre comillas pero éramos individuales, y ta, si yo tenía mi problema me lo tenía que resolver porque posiblemente nadie me iba a dar bola y ahora se plantea un problema, tengo un equipo, eso para mí es una fortaleza muy grande. Obviamente tenemos roces pero no es nada significativo en el beneficio de trabajar en equipo,

que para mí es lo... es lo que más me aporta en ese sentido personal. Y la gente, obviamente (desarrollador).

Para mí la diferencia es la gente, la gente que labura. El equipo y que dentro de todo, que esté todo el mundo al palo y lo que sea, me parece siempre se trata de ayudar entre sí (desarrollador).

Remamos todos (diseñador).

más allá de lo que dijo ella que te puedan dar bola o no, se pueda salir lo que vos querés o no, creo que nunca se escucha a nadie de mala gana, o sea nunca nadie va a decir un comentario de “ah, pero es un pelotudo, mirá las cosas que se le ocurren” (desarrollador).

En la búsqueda de trabajadores y durante el proceso de selección la oferta de las empresas a los potenciales candidatos está sostenida en la integración a un equipo cuyas características están basadas en la motivación y la diversión, pero también en la definición de personas de “calidad”. Hay una referencia constante a este aspecto sin demasiada especificación de sus propiedades:

¿Qué oferta la empresa a los trabajadores?

Integración a un equipo joven y motivado, con un promedio de edad de entre 25 y 30 años.

Actualmente está conformado por X personas, repartidas en sus oficinas en X países.

La propuesta de valor es una combinación entre un excelente ambiente de trabajo conformado por un gran equipo y por la calidad de su desarrollo. El cuidado por la calidad es primordial, tanto en el producto que se le entrega al cliente como en las personas que conforman el equipo (página web de empresa de desarrollo).

Un último aspecto que importa señalar en lo que hace a la selección de los trabajadores tiene que ver con el establecimiento de una relación que ya, desde la búsqueda de candidatos, se posiciona como personalizada y algo romantizada. En este sentido, se pone énfasis en la idea de “encuentro”, puede observarse aquí nuevamente la tónica mágica, romántica, emocional

que impregna el sector y que también se percibe en los vínculos que se establecen, como se verá a continuación.



Página web de empresa desarrollo.

Este encuentro, “*único y magnífico*”, se da en relación a un individuo trabajador que se entiende que se esperaba por él, que es “*único y distinto*”. Por tanto, se trata de un sujeto al que hay que seducir y retener, al que hay que reconocer su brillantez, respetar en su autonomía, dejarlo ser en el marco de su inserción a un conjunto de otros “iguales” con quienes tiene que colaborar.

VIII.4. El sustento afectivo y emocional de las relaciones entre la organización y los individuos

La activación de la lógica doméstica, acompañada del sentimiento de comunidad así como la exaltación de los objetivos morales, considerados todos ellos como los mecanismos manageriales que orientan el trabajo, delinea el contexto en el que sucede el vínculo entre los individuos y las organizaciones, que es narrado por los entrevistados como configurado a partir de relaciones laborales “*cercanas*”, “*afectivas*”, “*de apoyo*”, “*de potenciación*”, “*de estimulación al desarrollo profesional desde un lugar no competitivo*”, más bien personalizado, en un ambiente de colaboración:

el carácter humano de la compañía es espectacular, en cualquier compañía en la que trabajes, tener la posibilidad de tener un diálogo directo con los dueños de la

compañía y que no te traten como si fueras un empleado es impagable, el carácter humano, el trato y la orientación familiar de la compañía... (product owner).

Esta cercanía relacional redundante en la recurrencia discursiva sobre la preocupación de la organización por el desarrollo individual de los trabajadores:

como que ellos tratan de que siempre seas la mejor versión de vos mismo (desarrolladora).

En este sentido, es ilustrativa la forma en la que llaman y referencian a los jefes y compañeros mediante el uso de hipocorísticos en vez de nombres propios, por ejemplo, “Nacho”, “Santi”, “Leo”, “Mati”. Existe una notoria personalización afectuosa de los vínculos y de los roles desempeñados, la referencia sobre los otros nunca es dada por la función, los puestos o la relación de dependencia. Desde este lugar es descrita la pertenencia y vivencia del vínculo con la organización:

Una familia que por momentos discute, pero como cualquier familia. Una relación más cálida, de interés por la persona misma (desarrollador).

Este clima de cercanía y familiaridad también se aprecia en la reproducción de lo “doméstico” al espacio de trabajo mediante los *amenities* de las instalaciones. Por ejemplo, el uso de las cocinas como espacios de reunión, la presencia y uso de estufas a leña, la recreación de livings, y todo tipo de espacios y artefactos que permiten la construcción cercana de vínculos, y dan el marco para la interacción necesaria para la integración, el trabajo colaborativo y, por ende, la constitución de relaciones informales que invisibilizan las relaciones de jerarquía o, por lo menos, las dejan en segundo plano.

Uno de los criterios para evaluar el funcionamiento de esta lógica colectiva es el compromiso. El compromiso está fuertemente asociado desde los trabajadores al esfuerzo, a dar lo mejor, a dedicarle las horas necesarias para que algo salga bien aunque esto suponga quedarse más horas que las acordadas. Este relato es significativo porque hace evidente que los trabajadores tienen presente las dedicaciones horarias y discursivamente es justificado en aras del “bien común”. Se trata de la explicitación de una lógica relacional que permite

una mejora en la performance y en las oportunidades futuras de los trabajadores, convirtiéndose en un recurso movilizable:

Lo que hagas dalo con lo mejor que tú tienes. Si estás acá es porque puedes hacerlo y lo puedes hacer de la mejor manera para que el producto esté bien porque te va a ir mucho mejor. Para mí es eso comprometerse, dar lo mejor de ti (desarrollador).

Bajo esta premisa es posible observar que el compromiso es entendido del trabajador con la empresa, pero también como de la organización con los trabajadores. Se trata de un vínculo que es descrito como próximo a la dependencia mutua entre la organización y el trabajador, pero mediante la comprensión que la organización –siempre mediada por el equipo– es el lugar donde ponerse en valor:

Una relación de dependencia mucho mayor, hay una relación de dependencia mía con la empresa y la empresa depende mucho de mí (desarrollador).

Los que estamos acá somos gente muy apasionada por la tecnología, por el desarrollo de software, nos gusta lo que hacemos, nos divertimos haciendo las cosas que hacemos. Es importante que la empresa nos da la posibilidad de trabajar en algo que nos divierte, y eso es algo que yo lo valoro mucho (desarrollador).

Hace un tiempo X me hablaba de mi compromiso con el equipo y me sorprendió, pero después me puse a pensar que sí, que yo diseñé un plan de vida respecto a mi relación con la empresa, que a la empresa le vaya bien. Si me dejo estar no es buena idea para mi futuro (desarrollador).

Pero el compromiso no es algo que necesariamente esté implícito en la relación de trabajo que se establece sino que, desde la perspectiva de los trabajadores entrevistados, se construye también en la interacción cotidiana y esta construcción tiene que ver con brindar espacios al trabajador, oportunidades, escucharlo, hacerlo parte. De aquí la relevancia que tienen, además de las condiciones que brinda el buen ambiente de trabajo, los actos que representan dotar de autonomía a los trabajadores, que permiten la toma de decisiones:

El sueldo es legal, yo trabajo, vos me pagás, el compromiso va mucho más allá. La empresa te hace sentir, ha habido momentos, la vida de uno en una empresa va y viene, la empresa te empodera de ciertas cosas y sientes que la empresa está confiando en ti y dependiendo de tu buen criterio y te sientes más comprometido, entre más empoderamiento te da la empresa, te sientes más comprometido (desarrollador).

Me siento bastante así y especialmente con las conversaciones... Como que hay una constancia de parte de la empresa, te dicen que se preocupan por ti y lo demuestran con hechos, eso me da a entender que lo bueno es que se preocupan por ti, tú retornás eso a la empresa y si a la empresa le va bien a ti te va a ir bien también. Trato de demostrar que lo hago porque me gusta y estoy comprometido (desarrollador).

En este marco, la confianza oficia como un componente central para sostener estas relaciones. Sin confianza no hay compromiso de ninguna de las partes. Las propias actividades recreativas se insertan en el plano de la confianza en la medida en que no suponen la suspensión de la actividad productiva, sino que esta se retoma una vez finalizado el rato de “interrupción”:

nadie se va a fijar si entraste diez minutos más tarde o diez minutos ante... Confiamos en... Creo que la cosa es confiar, la confianza que le tenemos a los chiquilines, cuando ya no se demuestra la confianza, la empezás a perder... confianza en que realmente están laburando, y bueno cuando ya ves que eso se empieza como a desvirtuar ahí un poquito, ahí empezás a perder la confianza y es cuando se tiene esa charla... Y qué sucedió, no son muchas, no fueron muchas, y espero que no sean muchas (people manager).

Me gustó la flexibilidad, hacemos asado dos por tres, te vas a buscar un café y te quedás charlando y nadie te mira con cara de culo... (desarrollador).

Los trabajadores dan cuenta de la confianza en la que se basa la relación y nuevamente emerge la dimensión moral embestida de responsabilidad moral que la confianza dispara:

Todo eso está buenísimo pero lo más importante es la confianza que depositan en cada uno. Yo podría no venir e inventar algo, pero ni se te ocurre porque la confianza que depositan es como una cuestión que tenés que devolver (desarrollador).

Para los trabajadores, la confianza se convierte en una prueba de la apuesta y de reconocimiento a nivel organizacional. La confianza se constituye en un valor que opera en términos de motivador pero también carga a los individuos de responsabilidad puesto que se ubica en el plano moral:

que confíen en nosotros, en nuestro criterio, que reconozcan nuestros conocimientos nos da la responsabilidad para nosotros encarar y defender lo que estamos haciendo hace que nosotros también nos sintamos bien porque vas sabiendo lo que estás haciendo realmente pesa y cambia, no estás haciendo algo que te mandó alguien de abajo y después tenés que agarrar y comunicar. Y eso para mí, por lo menos para mí, hace que yo me sienta... Sí sé de lo que estoy hablando, y eso para mí es genial (desarrolladora).

VIII.5. La oportunidad potencial y la necesidad de proyección del vínculo

Al momento de especificar el vínculo de los trabajadores con la organización en lo que hace a su permanencia en ella, y por ende, al desarrollo de carrera, se apela gramaticalmente a recursos lingüísticos tales como “ellos me dieron la posibilidad”, “ellos están abiertos”, “ellos quieren que vos crezcas”, “ellos como que intentan todo el tiempo en mejorar en eso y que estés bien, que te sientas bien siempre”, lo que pone en evidencia que la relación se construye en base a la personalización y la individualización los intercambios con el otro – personificado en los líderes/dueños de las organizaciones–, es decir, el *management* y su contribución a la trayectoria del trabajador.

Existe una insistencia organizacional hacia el trabajador respecto a la construcción de su trayectoria, cierta presión que se hace notoria al analizar los relatos sobre la forma en que la organización la propone. Por momentos la organización parece ir más rápido que los trabajadores, introduciendo la proyección en la cotidianeidad, lo cual es acorde con su

organización por proyectos. Los trabajadores, además de autogestionar la tarea cotidiana, tienen que poder establecer su proyección en la organización:

Ingresé a XX como developer, al poco tiempo comencé a realizar tareas de análisis en contacto directo con el cliente y descubrí mi orientación más hacia la rama de roles de gestión. Me dieron la posibilidad de formarme y desarrollarme en roles tales como project manager y scrum master... Esto me ha permitido adquirir experiencia y conocimientos sobre distintas verticales de negocio, tecnologías, metodologías de trabajo y desarrollar soft-skills para el trabajo y contacto diario con clientes y equipos (leader project).

En este sentido, el visibilizar las oportunidades, tanto de crecimiento como de movilidad a la interna de la organización, de sentir que pueden elaborar sus propias trayectorias, es valorado por los trabajadores. La oportunidad potencial es lo que se destaca.

El tema de saber que hay una oportunidad de crecimiento, que no estás estancado. Y si mañana querés cambiar, querés hacer otra cosa, tenés la oportunidad. Capaz, mañana tenés otra cosa y te vas. Pero sabes también que hay un área que podés crecer, yo creo que hace que te sientas cómodo y que también que no sientas la necesidad de salir a buscar cosas que te faltan, en otro lugar (desarrollador).

Si te aburrís de lo que estás haciendo podés proponer vos mismo, incluso. Bueno ahora es una tendencia, en realidad que por lo menos en nuestra empresa están intentando que todos seamos fullstack, que todos conozcamos todas las tecnologías, nosotros estamos trabajando en la parte de la aplicación de un cliente y te hace falta una mano en el back o en el servidor y podemos cambiar sin ningún problema. Eso hace incluso que tengas más opciones y vos puedas plantear cosas nuevas en esas áreas y así puedas estar creciendo (desarrollador).

Si bien la organización orienta la búsqueda de potenciales candidatos con características actitudinales similares a los que están dentro de la organización, es notorio que una vez contratados comienza a establecerse una relación donde la oportunidad de ponerse en valor es importante para los trabajadores. Estos le demuestran a la organización, a través de sus

prácticas y mediante la interacción con los compañeros, el interés de asumir roles y/o responsabilidades. En el trabajador descansa la búsqueda de desarrollo y la autogestión de su trayectoria a la interna de la organización:

Normalmente, por lo que tengo entendido, si vos entraste como junior, todos los que entren como junior es porque la prueba que hiciste es para entrar, es como que tenés el mismo nivel de habilidades y conocimientos y el sueldo es lo mismo. De ahí en más depende, como decía ella, las responsabilidades que tomes, es una área que tenés que ser bastante proactivo y no es lo mismo si entramos vos y yo como junior y vos seguís al pie de la letra “bueno, tengo que hacer este proyecto”, que yo que vengo “en esta semana, voy le hablo al jefe y le digo se me ocurrió investigar sobre esto, está bueno, mañana doy una charla para que los demás estén al tanto” (desarrollador).

Entonces esas cosas van sumando más allá de la experiencia. Entonces vende que vos tendés a que quizás me gusta estar del lado de capacitar a los demás, me gusta estar del lado de que me pregunten a mí y estar más al tanto de todos los proyectos, entonces es como que se empieza a diferenciar un poco los escalones (desarrollador).

Ven tus ganas y la proactividad que tengas, y también un poco con el perfil, ¿no? (desarrolladora).

Lo anterior es relativizado en términos del tamaño de la organización. Las empresas grandes se perciben como más impersonales y con mecanismos de ascenso algo más estandarizados. La posibilidad de autogestionar la trayectoria dentro de la empresa es percibida como más factible en las organizaciones medianas y pequeñas:

La cercanía de ser una empresa chica, justamente contás con una cercanía a todos que es mucho más grande que si entrás a una empresa de 1.000 personas. Es mucho más difícil de destacarse, todo es mucho más complicado. Mucho más complicado de que estén al tanto de lo que estás haciendo vos, son como muchas cosas... Toda esa onda que, claro, es muy distinta a las empresas grandes (desarrollador).

Las prácticas manageriales utilizadas para sostener la integración y el buen ambiente de trabajo, tales como las charlas sobre el desarrollo de tal producto o los “viernes relax”, dan la posibilidad a los trabajadores de canalizar la iniciativa, de mostrar su valor a los compañeros de trabajo y a los jefes. Este mecanismo managerial se activa bajo el entendimiento de la necesidad de dar espacio para que la creatividad de los trabajadores pueda ser desplegada, y que esto es bueno tanto para la organización como para el trabajador, para mantener la motivación. Deben darse muestras del potencial, de la capacidad de crear y aprender constantemente cosas nuevas, lo que, como se indicó más arriba, tiene que ver el trabajo constante sobre sí mismo de parte de los trabajadores:

Yo creo que, en general, está bueno el constante crecimiento y el aprender constantemente cosas nuevas, creo que está bueno que en todas las áreas vaya mejorando pero acá es una exigencia porque si te quedaste, te quedaste. Y no podés trabajar y no podés hacer nada. Mañana tengo que hacer esto y no conocés la tecnología y te sentás y leés una semana y la otra ya estás metiendo códigos, haciendo cosas y hay que entregar. Y bueno esa vorágine de estar todo el tiempo, y tenés que ser rápido y adaptarte rápido al cambio. No te queda otra, capaz que no en todos los trabajos funciona así, tenés otros tiempos (desarrollador).

es un tema de mantener a la gente motivada, darle espacios a la creatividad y que... No sé... Nosotros tenemos la jornada de los viernes, que es un almuerzo compartido en donde la empresa compra comida para todos y es un ritual en donde estamos todos. Tiempo atrás hicimos una especie de brainstorming en donde cada uno decía, ponía su idea de producto, después se podía evaluar y potencialmente priorizarlo como un proyecto interno de la empresa. Como innovar es simplemente darle espacio a las personas que todo el mundo tiene sus ideas, no sé... (responsable de RRHH).

Claro, depende la iniciativa. Tipo que me lleve a mí investigar algo, sentirme seguro de presentar algo y decirle al CEO “tengo una charla sobre esto, ¿te parece si lo doy la semana que viene?”. “No hay problema, se manda un comunicado”. El que interesa va (desarrollador).

Por otro lado, más allá de las evaluaciones de desempeño formalizadas, existe como práctica la generación de espacios de *feedback*, que pueden ser montados de forma individual o grupal. El seguimiento apunta a establecer el vínculo personalizado, cercano, indagando en la forma en la que el trabajo está experimentando su situación en la organización pero también supone cierto control sobre el avance del trabajo así como la identificación de la situación del trabajador:

Nosotros usamos una metodología de desarrollo en la cual el centro siempre es la persona y la persona tiene espacios y que son espacios concretos para decir tipo “esto no me gusta...”. Entonces como que vos le das el momento a la persona, y la persona se acostumbra a que tenga esa hora para juntar sus sensaciones (team leader).

Es así que las figuras de liderazgo aparecen cercanas, como de mentoreo en un posicionamiento bastante horizontal además de dotados de la capacidad de asistencia técnica. El control sobre lo que se hace aparece solapado puesto que es parte de un seguimiento más general. Estas instancias retroalimentan la reflexividad de los trabajadores y dan insumos para la “mejora” de sí mismos, para el autocultivo, tal como se señaló más arriba:

No, la idea es ir manteniendo reuniones cada tanto con cada uno de los empleados justamente para estar más cerca “¿qué hiciste, qué no hiciste, cómo te sentís?” e independientemente de eso ver cómo estás y si avanzaste para un lado, para el otro; y hay como una idea de ir manteniendo un feedback: bueno, ta, “vimos esto”. Si va más para aquel lado, hay que centrarse un poco más en esto. Sí, la idea es que, como te digo, recién está empezando a generarse y todo, pero es ir manteniendo un ida y vuelta constante y tratando de perfilar a cada uno en lo que le gusta (responsable de RRHH).

Complementariamente, y con base en la metodología ágil utilizada, las retrospectivas son justamente estas instancias que sirven para hacer el seguimiento del avance del proyecto a nivel grupal. En estas instancias también se apela a la reflexividad propia y colectiva responsabilizando y comprometiendo al colectivo con la mejora, con los plazos, etc.:

Cada tanto, con un determinado tiempo el project manager reúne al equipo y se hacen, se ponen puntos en común. Qué hicimos bien, qué tenemos para mejorar, cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades, qué hacemos bien en las planning, qué debemos mejorar, respecto a la organización, a las prácticas. Se evalúa todo eso, se documenta todo eso y en la próxima se ve qué tanto se mejoró, qué se pudo modificar, qué no (team leader).

Las instancias son percibidas como de aprendizaje colectivo. Se hace evidente el “entre todos”, que es parte del trabajo colaborativo y de la autonomía colectiva:

Tomamos decisiones todos juntos, entre todos se resuelve. La idea no es que alguien venga y diga que está bien así. Entre todos se resuelve (desarrollador).

Al tener cierto período de tiempo, ver qué pasó, ver si hicimos algo mal cómo cambiarlo, hablar con el cliente, hacerlo sentir importante está bueno (desarrollador).

Son un ejemplo de la proactividad señalada como característica del saber ser de los trabajadores, hacen evidente esa necesidad de manifestarse en el colectivo, de estar aportando puesto que los trabajadores individual o colectivamente son considerados los responsables sobre el logro de los objetivos. Cada trabajador tiene claros cuáles son los objetivos a lograr y existe una cohesión colectiva tal que permite asumir la solución de los errores de forma colectiva:

Seguro que nos hacemos cargo como equipo. O sea, si uno la pifió y, bueno, te quedás sentado al lado y “bueno hay que hacerlo, hay que hacerlo”. O al revés, te diste cuenta de alguna cosa que no la habías considerado y salió, es como muy grupal en realidad. Por más que, sí, que probablemente no lo hicimos todos pero hay como una responsabilidad grupal sobre que el trabajo salga o no salga. No es “ah, bueno, ya terminé, nos vemos”, “ah, a vos no te salió, qué cagada, bueno hasta el lunes”. Te quedás (desarrollador).

La retórica managerial parece descansar en la necesidad de reparar en el análisis de la problemática para poder identificar las oportunidades, más que quedarse varado en el error y que esto se convierta en un desmotivador. Nuevamente, la invocación es sobre la necesidad del trabajador de darse cuenta qué fue lo que pasó, de ser crítico con la situación, de separarse emocionalmente del fracaso para pararse en la oportunidad de incorporar la crítica para devolver una versión mejorada:

Pasan cosas, como por ejemplo un cliente dice “bueno, este proyecto se baja”. Parte del gestor es saber cómo comunicar eso al equipo, porque es un factor de desmotivación. “Mirá, el proyecto que estuvimos cinco meses trabajando se baja”. Y convertir eso en una oportunidad, decir “este proyecto se bajó por estos motivos. Vamos a analizar en qué fue lo que fallamos para que esto se baje para después actuar”. Siempre hay dos tipos de motivos, externos e internos. A veces el equipo tiene responsabilidad, que la oportunidad ahí es darse cuenta... No verlo como una desmotivación que se bajó sino darse cuenta de que nos equivocamos para no volver a hacerlo. Y después, cuando son factores externos, analizarlo. Es simplemente analizarlo, entenderlo, y ta (team leader).

VIII.6. El tiempo como fuente de desencuentro entre la organización y los individuos

La propia definición de proyecto contiene la referencia a una duración temporal que es establecida antes de dar inicio. Pero este establecimiento inicial es bastante azaroso porque es muy difícil poder estimar precisamente cuánto tiempo puede llevar encontrar la solución requerida puesto que, como se ha señalado en capítulos anteriores, en la ejecución del proyecto intervienen múltiples aspectos que son de difícil cronometración, por ejemplo, la inspiración creativa, la disponibilidad de otros trabajadores para hacer consultas, los otros proyectos en los que los trabajadores están involucrados, entre otros. La performance de la organización gira en torno a la calidad y satisfacción del cliente más que al tiempo que insume el trabajo (productividad) pero, paradójicamente, esto localiza en el tiempo un cuestionamiento que demanda de parte de los trabajadores el desarrollo de la capacidad de *timing* y manejo de la situación orientada a establecer un equilibrio entre calidad y tiempo. Los clientes reclaman que se dé respuesta a lo solicitado en los plazos establecidos. La subestimación original de tiempos, la negociación del *product owner* de una entrega sin la

consulta al equipo o el no encontrar la inspiración para dar respuesta generan tensión. Esta situación termina redundando en una vivencia al filo del éxito (llegando al plazo) o del fracaso (cuando no se llega), y es parte de la dinámica pendular emocional a la que se hacía referencia en el capítulo anterior. Los trabajadores son conscientes de este mecanismo managerial orientado hacia la promoción de la autogestión del tiempo y la responsabilización, y lo asumen contando con estrategias que les permiten cierto grado de certeza sobre la ejecución, por ejemplo, a través de la consulta con algún referente o integrante institucional clave. Muchas veces estas apelaciones son parte de la resolución exitosa de un problema:

Saben que si lo hacemos bien vamos a estar motivados, si lo hacemos mal tenemos que asumir la responsabilidad pero siempre tenemos el cuidado de consultarlo con alguien más, en caso de que no estemos seguros de que sea la mejor solución y sea la mejor forma de llevar adelante. Todo está planificado semana a semana, algo que decidamos ahora tiene impacto porque quieren algo dentro de un mes. Nosotros tenemos la libertad de decidir pero también somos conscientes que los demás están ahí para servir de apoyo y que no termine en nada raro (diseñador web).

Pero muchas veces –o las más de las veces– el colectivo o quienes pueden dar respuestas y certeza a los trabajadores no están disponibles y esto genera una especie de efecto *boomerang*, lo cual tiene un fuerte impacto a nivel emocional para los trabajadores: el colectivo no logra dar respuesta a las necesidades individuales. Esta situación escalona en la dilatación de los tiempos de ejecución del proyecto y es vivenciada tanto como un límite a la propia autonomía como cierto cuestionamiento a la capacidad individual de poder resolver el problema, tal como se indicó en el capítulo anterior. Esta presión sobre los tiempos es capaz de desequilibrar el buen ambiente y tensionar el mundo relacional tan necesario y valorado por todos los actores:

Tenemos un problema a atacar hoy y es que los proyectos nos llevan más tiempo del que nosotros planeamos que nos lleve. Que la gente esté contenta, esté motivada. Que quieran mejorar, un montón de cosas salen de ahí (CEO).

Por parte de los trabajadores esta situación es percibida como una falta organizacional, puesto que no se visualiza que existan desde la organización acciones de prevención. Por el contrario, se tiende a mantener plazos acotados, aunque estos supongan una carga de trabajo mayor a la acordada. Sin embargo, pese a existir cierta crítica y molestia marcada por parte de los trabajadores al respecto, lo que surge –nuevamente–, es la responsabilización y la individualización de los vínculos. Los problemas son personales, el problema es de XX que trabaja más horas, y es ese XX quien tiene que ir y quejarse, no hay un planteamiento colectivo del tema o de la problemática:

Actualmente, se vende un proyecto de cuatro meses cuando la carga de trabajo para la cantidad de gente que se piensa invertir es de un año. Entonces al final se renegocian algunos casos. O entregan mal las cosas con errores, que después se va arrastrando (desarrollador).

Pero muchas veces pasa porque los de arriba van y venden esto en tres meses. Nosotros no podemos llegar en tres meses pero tenés gente como XX que mete 20 horas extras todos los días para poder llegar y llegás. Entonces, ¿qué ve la gente de arriba? “Te di tres meses, me dijiste que no y llegaste” (desarrollador).

Yo le decía “hacé el horario, que se atrase y que se atrasen” porque es lo que tiene que suceder, si está mal estimado no es culpa tuya. Pero, claro, él asume un compromiso, una carga que está por arriba de la de él. Obviamente ¿qué pasa? Con eso se sobrecarga y lo peor es cuando empieza de callado y un día te dice “Mirá, renuncio” (desarrollador).

Tenés que cambiar vos la actitud, porque yo misma me decía eso porque inclusive me iba a mi casa y seguía desde mi casa, era tipo un vínculo violento y obsesivo, entonces, ta, yo tuve que cambiar mi actitud (desarrollador).

Este cuestionamiento a nivel personal se expresa también en las referencias a las evaluaciones sobre las relaciones con los clientes, percibidas como consecuencia de los problemas de plazos y organización del trabajo. Estas evaluaciones quedan definidas semánticamente en torno a expresiones como “Nos odian”, “No, pero en algún momento nos

amaron. Nos odian, nos amaron, ahora nos odian más”, “Es muy demandante pero los clientes son todos iguales”, “Yo pago, exijo, hay una relación que entre el tiempo y la calidad se deteriora”. Estas expresiones destacan la dimensión emocional que es resultado de un cuestionamiento moral asociado al no cumplimiento, el cual también redundaría en un cuestionamiento a la calidad profesional de los trabajadores:

Tener que dar la cara con el cliente cuando hay problemas, la presión que ellos tienen cuando hay problemas no es igual a tener al cliente en frente diciéndote que sos incompetente... (product owner).

No obstante, se reconoce que la tónica de la relación ante estas faltas es cambiante, según el proyecto del que se trate y quién sea el interlocutor –si se trata de un interlocutor técnico que entiende de lo que se está hablando o si se trata de un cliente que no es experto en la temática– :

Tenemos a XX, que es un proyecto que estaba en la lona y logramos sacarlo para adelante y creció mucho y el cliente quiso seguir trabajando con nosotros pero aun así no está 100% contento porque tuvimos que apurar muchas cosas y fuimos rompiendo otras (desarrollador).

Creo que hay algunos proyectos que hay relaciones quemadas, hay proyectos que salieron mucho mejor, que están saliendo mejor (desarrollador).

Varía mucho de cliente en cliente. Igual, depende con qué personas hablás. Nosotros trabajamos con el soporte del cliente y ellos entienden, esos locos re valoran nuestro laburo, siempre que hacemos algo “ah, son unos capos”, y tenés un contacto más cercano que un ejecutivo. Capaz para ese loco somos unos capos, para otro que es medio capanga ahí somos unos incumplidores de plazos (desarrollador).

En síntesis, la organización se presenta con base a los proyectos que posee, los cuales ilustran sobre las capacidades organizacionales y la relevancia moral de la actividad. Por otro lado, los proyectos también son elocuentes en lo que hace a las posibilidades que abren para los trabajadores, es decir, permiten la puesta en práctica de las habilidades y se constituyen como

espacio de prueba donde anclar el reconocimiento. De esta forma, la organización provee y gestiona las condiciones de posibilidad para que los trabajadores puedan ponerse en valor y autogestionarse, pero debido a la esencia colectiva del trabajo de lo que se trata es de gestionar las condiciones para la construcción del fenómeno asociativo.

No es la organización la que construye el fenómeno de coordinación que permite la producción buscada sino que lo colectivo pasa por la voluntad individual de colaborar en el proyecto colectivo. La voluntad individual es activada a través de los diferentes mecanismos manageriales, y uno de los centrales tiene que ver con el establecimiento de objetivos morales individuales y colectivos, conjuntamente con la activación de una lógica doméstica que redundará en el establecimiento de relaciones afectivas y cercanas, que construye comunidad. El fenómeno asociativo sucede dentro de la organización, involucra a los distintos actores y es parte constitutiva de cada proyecto; por eso también emerge la necesidad de proteger el ambiente laboral y recrearlo permanentemente. No lograr esta disposición de los trabajadores a colaborar plenamente en el colectivo y a aceptar las restricciones impuestas en este marco pone en riesgo el éxito del proyecto. De aquí la importancia de comprender estos procesos y el desafío de gestionar las condiciones para la construcción de un fenómeno asociativo que recoja el compromiso de los trabajadores y construya una comunidad de práctica laboral en el sentido de que lo que un trabajador hace se integre a lo que hace otro, y dé identidad al colectivo. La relevancia de los mecanismos manageriales presentados para garantizarlo es notoria.

Importa tener presente que el fenómeno asociativo involucra a los trabajadores, a los empresarios –cuyo aporte principal es proveer los medios materiales y la infraestructura institucional para la generación del estado simbólico y emocional necesario para la producción–, pero también involucra al cliente. Este aspecto también tiene implicancias morales de relevancia para los trabajadores.

IX. La instalación de la ideología del *management* en Uruguay

El trabajo en Uruguay, al igual que en el resto del mundo, registra un proceso de redefinición sostenido en la ideología managerial que genera nuevas prácticas y referenciales que tienen un impacto profundo en el mundo laboral y social. Esta redefinición está en directa relación con las transformaciones que se han producido a partir de la reestructura del modelo económico que implicó un quiebre con el viejo modelo de desarrollo social y económico (de Armas y Filgueira, 2007), que supuso el abandono definitivo de la industria sustitutiva de importaciones y que dio lugar a una serie de reformas graduales que se aceleraron con la firma del Tratado de Asunción en 1991. Esto representó la incorporación de Uruguay a la competencia mundial. La apuesta económica fue la priorización de la integración regional y mundial, en una lógica de alta competitividad internacional. La reorientación económica tuvo impactos en el mercado de trabajo. El nuevo modelo de la economía uruguaya se definió en torno a una fuerte contribución al proceso de intermediación productiva en detrimento de la producción directa de bienes. Las ramas de actividad que adquirieron dinamismo y expandieron el trabajo asalariado fueron el comercio, las finanzas, el transporte, las comunicaciones, los servicios personales y a empresas, y el turismo, sin desconocer algunos sectores agroindustriales, como la forestación y la agroindustria alimentaria. Pero el crecimiento de estos sectores, especialmente de los servicios, fue impulsado por el crecimiento de una cantidad de modalidades que difieren del trabajo a tiempo completo, estable y formal (cuentapropismo, zafralidad, tercerizaciones, entre otros) (Supervielle y Pucci, 2004: 17-18). Esta reconfiguración rompe con la idea de colectivo homogéneo de trabajadores, dependientes de un salario, que había sido la base social del Estado de Bienestar en el país.

El cambio en la composición de la matriz productiva uruguaya donde los servicios adquieren un peso cada vez mayor –sobre todo aquellos intensivos en conocimiento, y particularmente los que implican producción de tipo inmaterial estimulada por la política pública con distinta intensidad desde los años 2000⁴⁷–, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la

⁴⁷ Las políticas de desarrollo implementadas por los gobiernos de izquierda, orientadas a potenciar y volver competitivos algunos sectores de actividad abiertos al mundo impulsaron sectores como el sector de TIC, que en 2008 fue definido como prioritario por el Gabinete Productivo en el marco de la definición de la estrategia de desarrollo industrial. Durante 2008 y 2009, el Gabinete Productivo trabajó en la caracterización de dicho sector y en la

información y su incorporación al mundo del trabajo, junto a la necesidad de inserción en los mercados globales llevaron a las empresas a reconfigurarse organizativamente para poder dar respuesta de manera competitiva.

Concretamente y en una rápida revisión podrían listarse una serie de modificaciones generadas en el proceso histórico de emergencia de los servicios atados al trabajo inmaterial en Uruguay, y su significado en términos de superación de las limitaciones materiales de la producción ligadas a los tiempos y al anclaje físico de la producción fabril (Touraine, 1973; Bell, 2006; Coriat, 2003). Algunas de las modificaciones vinculadas al contexto son la diversificación y especialización de las demandas productivas ligadas a la emergencia de procesos de flexibilidad e innovación continua. En relación al proceso de trabajo destacan la implantación tecnológica con uso de la informática y las tecnologías de la comunicación, la emergencia de nuevas formas de configuración empresarial más descentralizadas y dispersas (en consonancia con los cambios del mercado), y el inicio de procesos de externalización y deslocalización internacional de la producción.

En este contexto la cuestión de los recursos humanos, y por ende su gestión, comienza a adquirir mayor centralidad. Parte de su creciente relevancia tiene que ver con la necesidad de articular el desarrollo con la disponibilidad de recursos humanos para sostenerlo. Uno de los estudios que destacó la importancia que tenían los recursos humanos junto a los cambios

identificación de medidas de políticas para levantar las restricciones al crecimiento. En paralelo, en el marco del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), se creó el Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) como herramienta para lograr dinamizar el clúster audiovisual uruguayo. A partir de este plan, se constituyeron tres grupos de líneas estratégicas con actividades concretas para potenciar y fortalecer el desarrollo del clúster: mejora del entorno, desarrollo de capacidades y ampliación de mercados. En el año 2007 el Conglomerado de Software fue seleccionado como beneficiario del Programa PACC. En ese mismo año se elaboró el Plan de Refuerzo de la Competitividad del mencionado conglomerado con la participación de empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo del sector. En 2013 fue lanzado el Consejo Sectorial de TIC como herramienta de articulación y de generación de insumos para la política sectorial. Todas estas acciones orientadas a potenciar el desarrollo de determinados sectores tienen como consecuencia la apertura a la reflexividad de todo el sistema contribuyendo a la consolidación de un paradigma productivo y tecnológico ligado a nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En este paradigma el conocimiento y el cambio tecnológico están en el centro de los procesos productivos en el marco de una creciente internacionalización de la producción, donde la producción inmaterial aparece como una de sus principales características.

tecnológicos y el desarrollo organizacional para el ajuste al nuevo contexto internacional y el quiebre del modo de producción anterior fue el de Rama y Silveira (1991) sobre la industria exportadora. En él se insistía en la correlación entre las modernizaciones tecnológicas y las de los recursos humanos que tenían como vínculo las actitudes empresariales y de los trabajadores ante una organización social moderna de la empresa. En este trabajo también se muestra que, si bien la modernización tecnológica era un efecto de la demanda internacional, el cambio en las políticas de recursos humanos se veía condicionado por una dinámica nacional, en la que actuaban factores de inercia, culturas empresariales y sindicales y, en general, el débil grado de profesionalización y tecnificación de los roles sociales, tanto en el sistema económico como en el político y cultural que se creía presentes en la sociedad uruguaya (Rama y Silveira, 1991: 15).

Dos fenómenos de notoriedad e impacto en la gestión de los recursos humanos aparecen como consecuencia de la implementación de políticas de fomento a la inversión extranjera, del diseño de regímenes especiales para sectores (reembolsos y reducción de aportes patronales de la mano de obra) y de la creación de zonas francas: la presencia de empresas multinacionales y la emergencia de normas internacionales que exigen determinadas características y calidad a los productos nacionales (Quiñones et al., 2013). Este aspecto fue central en el desarrollo y la consolidación del campo de la gestión de recursos humanos en el país, ligado a la inversión extranjera, desde donde se exige la profesionalización. Es así que comienzan a aparecer como figuras de peso en las organizaciones los gerentes de recursos humanos, que dejan de ser jefes de personal que realizan tareas administrativas. Adquieren relevancia en el diseño e implementación de políticas de recursos humanos, desarrollando estrategias y herramientas de gestión en un mercado de trabajo cada vez más complejo. No solamente se trata de controlar el trabajo sino, también, de reclutar personal en un contexto de oferta escasa de técnicos, retenerlos –por lo cual hay que pensar políticas de motivación–, remunerarlos de forma competitiva y generar satisfacción en estos trabajadores. Comienza a gestarse un cambio perceptual sobre el trabajador por parte de las empresas. El trabajador empieza a ser destinatario de políticas de recursos humanos en un sentido no administrativo, a la vez que hay un aumento de oportunidades para los trabajadores de autogestionar aspectos vinculados a la capacitación, desarrollo de carrera, remuneración, condiciones de trabajo, etc. Comienzan a gestionarse “personas”.

En este contexto de grandes transformaciones, el país también se ve atravesado por los cambios más significativos que ha experimentado el mundo del trabajo a nivel general en las últimas décadas y que pueden resumirse en función de su impacto en la instalación de la lógica de relaciones de servicio que incorpora al cliente como un actor importante en el proceso productivo y en la introducción de la idea de trabajo como resolución de problemas (Zarifian, 1996), donde el conocimiento tiene una relevancia central (Supervielle y Quiñones, 2003). Esto supone asumir la variabilidad y complejidad de las demandas que se corresponden a un mundo también variable y complejo, por lo que las soluciones no pueden ser prescritas, responden a diferentes problemas que hay que definir (satisfacer una necesidad del cliente o usuario, tener un resultado de calidad, cumplir con determinados requerimientos, hacer una estimación, entre otras) en los que intervienen activamente diferentes actores.

La imposibilidad de prescripción, junto a la complejidad cada vez más creciente de los procesos productivos y la necesidad de articulación con otros actores ponen en cuestión las rutinas cognitivas en base a las cuales se construyó el trabajo clásico. Por tal razón, la solución de problemas es siempre contingente, está atada al contexto y se basa en un análisis cognitivo de la situación a resolver.

En este sentido, el sector de desarrollo de software es prototípico y colabora en la comprensión acerca de cuál es el tipo de trabajo que debe ser desarrollado para poder dar respuesta a esta lógica. Como se ha indicado en la introducción de este trabajo, esto abre nuevas posibilidades para pensar el trabajo en Uruguay en la medida en que pone en cuestión el significado de la mayor parte de las categorías con las que se ha estructurado el trabajo en el país y desde las cuales los trabajadores han sido definidos, es decir, da la posibilidad de entender las características que está adquiriendo el trabajo a partir de las transformaciones que ha habido en la sociedad, en las empresas y en las dinámicas productivas del mundo globalizado. Permite ilustrar cómo es una actividad que se posiciona como un servicio, qué significa responder a esta lógica y cuáles son las definiciones subyacentes de trabajo y trabajador. Esta ilustración es relevante porque el establecimiento de relaciones de servicio es lo común a todos los sectores de actividad aunque no sea intuitivo o identificable a priori.

Esto transforma profundamente todos los esquemas analíticos. El sector supone un fuerte cuestionamiento a las creencias y prácticas que están instaladas en el mundo del trabajo, creencias como, por ejemplo, que trabajar sea esencialmente aplicar conocimiento, cumplir con protocolos, ejecutar tareas o, incluso, que el cliente siempre tenga la razón. Ilumina sobre lo que significa resolver un problema, sobre lo que debe ser gestionado y por quiénes. Incluso cuestiona la propia idea de empresa que ya no puede ser considerada como una unidad cerrada. Por el contrario, debe abrirse a la presencia del cliente, de profesionales de múltiples campos y nacionalidades, tecnologías, usuarios, reglamentaciones, actores intermediarios, actores políticos e institucionales, incluso a áreas de investigación y desarrollo, entre otros, por lo que es fundamental integrar a esos otros “ajenos” a la organización clásica a la definición de trabajo.

Esto implica, por ende, que los trabajadores no pueden quedar definidos en el mismo marco del trabajo clásico. Su rol y actividad son de otra naturaleza y, por tanto, se definen de una forma distinta a la que se definió el trabajador clásico (masa). El individuo está en el centro de la actividad, el proyecto recurre a individuos y el trabajador tiene que ser individualizado. Podría decirse que a partir de esta transmutación de la idea de trabajador, el trabajador masa deja de ser trabajador porque no encaja en los parámetros actuales: ya no es rentable, productivo, lo que hace no es relevante, no tiene utilidad y no se autoconcibe en una relación de servicio. Incluso llega a ser menospreciado en aquellas actividades que requieren de ambos tipos de trabajadores, en las que se abraza la posibilidad de automatización porque esta elimina, en el imaginario, la necesidad de gestión de ese colectivo con baja calificación que realiza tareas repetitivas, poco creativas, manuales, etc., y esto porque el trabajo lentamente viene cambiando de naturaleza y los empleadores necesitan otro tipo de trabajador en el nuevo capitalismo.

Para poder entender esta transformación en el país, es importante comprender los aspectos en los que han puesto el acento tanto las organizaciones como los trabajadores en sus justificaciones, para luego poder establecer cuán extensible es esta lógica a otros sectores y con qué consecuencias para los trabajadores. En lo que sigue se presentan los pilares de esta nueva configuración junto a sus principales implicancias.

IX.1. La reconfiguración del trabajo: la producción de soluciones

En el sector de desarrollo de software el centro de la actividad es producir soluciones. Sobre este hecho es posible identificar un conjunto de propiedades que han sido señaladas en los capítulos anteriores –en particular en la descripción del trabajo en las organizaciones de desarrollo de software– que aquí son retomadas por su relevancia en la constitución de la actividad y porque son características de esta nueva configuración del trabajo: incertidumbre, complejidad, agilidad, conocimiento situado, red de relaciones que permiten la colectivización del proceso y la individualización de la solución. Estas propiedades del mundo del trabajo pueden caracterizarse como se verá a continuación.

a. La resolución de problemas como control de la incertidumbre y reconocimiento de la complejidad

Frente al reconocimiento de la existencia de demandas cambiantes que están insertas en un mundo complejo –que también es cambiante y que, por ende, genera incertidumbre–, es el trabajador el que muestra su dominio parándose desde la visualización (entendimiento) del problema. Este reconocimiento incorpora una actividad que era inexistente en el trabajo clásico, puesto que las soluciones tenían que ver con una producción estándar estaban basadas en la prescripción. Para poder ubicarse en la resolución de problemas, el prerequisite es poder visualizarlo y luego problematizar el requerimiento colectivamente, puesto que se trata de un proceso en el cual intervienen los otros trabajadores, el cliente o los usuarios e, incluso, otros actores y dispositivos.

La visualización del problema tiene que ver con el reconocimiento de la complejidad de las situaciones. A diferencia de la idea de control y reducción de complejidad que supone la realización de una solución estándar, aquí hay que poder desnaturalizar e identificar los factores intervinientes para poder dimensionar la complejidad y dar respuesta. Por ejemplo, frente a un potencial desarrollo de una aplicación se debe reconocer que hay diferentes tipos de usuarios accediendo desde diferentes plataformas, y que eso tiene que ver con la construcción de múltiples experiencias insertas en *ecosistemas*⁴⁸ que necesitan, también,

⁴⁸ Forma en la que en el sector se denominan a los otros sectores de actividad o campos, por ejemplo “enseñanza”, “salud”, “comercio”.

diferentes tipos y niveles de seguridad en el manejo de información. Es decir, las soluciones son siempre diferentes y necesitan ser concebidas para evolucionar, para incorporar cambios comportamentales de los usuarios o de otra naturaleza. Por esto, la iteratividad es tan importante y lejana a la concepción de sistemas estáticos. En este sentido, podría decirse que, de alguna manera, la solución de un problema es el inicio de otro, así como que cada problema es una solución anticipada. En este proceso intervienen la flexibilidad para adaptarse a la dinámica que contiene la concepción de cambio permanente y la calidad como criterio normativo.

La visualización y elaboración del problema supone una puesta en situación del trabajador que es cognitiva y que tiene como imperativo ser compartida con otros. La habilidad está en poder entender el problema para poder dar con su solución, es decir, en ajustar los procedimientos en función de los distintos acontecimientos (Zarifian, 1996). Ejemplo de esto es la resistencia encontrada a las preguntas/consultas operativas o procedimentales de los trabajadores sobre un problema a resolver. El rechazo se manifiesta porque indica que el otro trabajador no está en la situación, por lo que las preguntas sobre lo que hay que hacer – entendidas como prescripción y dependencia de otros– son denostadas. Frases habituales como *“prefiero pedir perdón que pedir permiso”* son ilustrativas de estas valoraciones.

En el trabajo clásico, los trabajadores no estaban asentados en esta cualidad y posibilidad, por lo cual, esta actividad se configura como una de las rupturas más significativas con este modelo, puesto que supone un “hacer” distinto y tiene grandes implicancias en lo que significa el trabajo y el ser trabajador.

b. La resolución de problemas se relaciona a la agilidad

La agilidad supone dominio de la actividad para poder dar respuesta de manera rápida y no sujeta a protocolos que implícitamente contienen cierta prescripción acerca de cómo proceder y, por tanto, constriñen la capacidad de acción del individuo y del colectivo. En este sentido, la agilidad acompaña la no prescripción de las tareas y la apuesta es por la construcción de la solución de manera informal y no normativa porque la incertidumbre no puede controlarse a priori, es la solución la que se adapta y la controla. La agilidad quiebra con la idea de disciplina y permite anticiparse, no se instala en el problema, aunque un

prerrequisito sea su internalización para poder “resolverlo”. Se trata de un proceso profundamente creativo, intelectual y reflexivo.

Esta diferencia es sustancial con el universo del trabajo clásico donde predominan tareas rutinarias, prescritas, en un horizonte fijo y un mundo menos incierto. Se asiste a la instalación, de forma hegemónica, de un paradigma que rompe con el modelo de producción en masa. De la repetición se pasa al abordaje de un problema diferente cada vez, y que las más de las veces es planteado como “desafío”. Debe entenderse la profundidad de este cambio porque supone un cuestionamiento permanente de las certezas, del conocimiento, de las normas existentes, incluso de la capacidad de conocimiento y acción de los actores involucrados (Zarifian, 1996). Este cuestionamiento incita al desarrollo, a romper con las autolimitaciones cognitivas y actitudinales. El problema, en vez de constreñir, lo que muestra es el constreñimiento anterior en el que se encontraban los trabajadores hasta su llegada. En su evidencia radica la posibilidad de su dominio.

Una de las justificaciones más evidentes de la ideología managerial, que acompaña esta transformación, radica en el planteamiento del problema, puesto que a partir de este se despliegan todos los requerimientos sobre el ser y el hacer del individuo. En esta dimensión de la producción de soluciones (el planteamiento), los principios de justificación que predominan corresponden al régimen de la ciudad inspirada (Boltanski y Thévenot, 1991) y están vinculados a la gracia, a la inspiración y a la libertad.

c. La resolución de problemas se basa en una definición cognitiva del problema que es negociada y consensuada

Parte del proceso de identificación, visualización y problematización tiene que ver con el establecimiento de un diálogo entre trabajadores, clientes y otros actores. Supone la existencia de una especificación de la demanda y su problematización para, luego, volver sobre ello con la solución y, eventualmente, seguir problematizando, anticipando. La dinámica actual del trabajo está basada en este ir y venir de forma iterativa entre la problematización y la solución. Por tanto, el núcleo esencial de la producción de soluciones se constituye en el acuerdo.

La constitución de este núcleo esencial que es el acuerdo tiene que ser correctamente dimensionada por su significado de quiebre con el paradigma de trabajo anterior. Supone que el trabajo en la actualidad implica una lógica de intercambio, de generar un entendimiento entre lo que postula y necesita el cliente, y el trabajador. En este intercambio también se incorporan las múltiples experiencias y la comprensión del “ecosistema”, lo que supone considerar los requerimientos de otros actores, para que sea posible la articulación con el otro en aras del bien común, como se estableció en los capítulos anteriores. Este entendimiento es tan significativo que se convierte en un prerrequisito para poder trabajar articuladamente. La articulación, como se verá más adelante, es otro de los componentes esenciales de este nuevo paradigma de trabajo en la actualidad. Por supuesto que el trabajo siempre tuvo una naturaleza comunicativa⁴⁹ pero esto no era reconocido y tampoco valorado porque no formaba parte del trabajo, no era visualizado como tarea y, mucho menos, se reconocía a los individuos por las competencias ligadas a este requerimiento.

En este sentido, parte del problema a resolver tiene que ver con llegar al acuerdo sobre algo que “*aún no existe*”. Se produce el establecimiento de una lógica dialógica similar a la ética comunicativa habermasiana (Habermas, 2002) en el sentido de ser una instancia pragmática y comunicativa donde los distintos actores vuelcan los significados con base a su experiencia, expresan sus intereses, confrontan y arriban a consensos. Esta lógica sostiene lo anterior, sostiene el despliegue de la agilidad y configura un mundo del trabajo ordenado a partir de la comunicación y no en función de reglas, como era el trabajo prescrito.

d. La producción de soluciones se da en redes de relaciones que permiten la colectivización del proceso y la individualización de la solución

El basamento en una red de relaciones (Lazzarato, 1996; Rodríguez y de la Garza, 2011) demanda un contexto que permita el establecimiento de relaciones sociales intensas, aunque no necesariamente permanentes y extensas. Es aquí donde la lógica doméstica descrita anteriormente tiene un rol central en la generación de relaciones de confianza, junto a la construcción de intersubjetividad basada en el afecto, en emociones, y un conjunto de valores

⁴⁹ Un ejemplo puede verse en la teoría de la regulación de Reynaud (1989).

asociados al trabajo como, por ejemplo, el aporte al bien común, la colaboración, el desafío, la mejora de sí mismo, entre otros.

El establecimiento de relaciones basadas en la confianza representa también un cambio significativo en términos de paradigma. La relación de trabajo deja de estar sustentada exclusivamente en el componente salarial o en lo transaccional, como lo estaba en el trabajo clásico, para ubicarse en otro plano, mucho más intangible, más informal, más difícil de definir contractualmente. Por tanto, también es ajena a las posibilidades de acción sindical. La confianza se desplaza desde el lugar de la pura racionalidad instrumental – propia del régimen de justificación industrial del trabajo clásico– para ubicarse en el plano de una racionalidad axiológica (Boudon, 1990), modulando las relaciones que se establecen. El lazo de confianza, que se construye, debe ser cultivado y supone un individuo activo, libre de tomar decisiones, de realizar elecciones en un universo fuertemente constrictivo. Todas las acciones señaladas más arriba llevadas en el marco de la lógica doméstica apuestan a reforzar la confianza y a dar pruebas de ella puesto que son necesarias las señales de su renovación (Arrow, 1974; Thuderoz, 1999).

Esto da lugar a la generación de una comunidad de la que se es miembro –en el sentido etnometodológico del término–, lo cual es imprescindible para la producción. Desde ella se genera la identificación de los trabajadores que son reconocidos por sus habilidades y su autonomía. Esta autonomía es, por un lado, individual, y supone responsabilización y autoimposición de actitudes para dar con la solución de los problemas. Pero, por otro lado, es coordinada con otros trabajadores, con el cliente y con otros actores. Hay una reconfiguración también en este plano. El vínculo con los otros muestra y estructura el encuentro desde el componente axiológico y emocional de la relación, sea en referencia a la pasión, a la alegría, al desafío, a la preocupación, a la falta de creatividad, etc. De hecho, esto es lo que los otros –muchas veces desconocidos– pueden evaluar. Es decir, el criterio es la “impresión”, la “emoción” que se genera en el encuentro, de aquí la relevancia de la seducción –por ejemplo, mediante los juegos, los beneficios o por el establecimiento de objetivos ambiciosos– como mecanismo clave en la generación de estos vínculos, mecanismo al que debe apelar también la gestión.

La seducción debe ser fortalecida porque el control y la coerción dejan de ser los mecanismos que dan lugar a la cooperación, como lo eran en el trabajo clásico o, incluso, la dominación establecida a partir de lógicas paternalistas desde donde había un control marcado por una figura jerárquica que era el dueño que, además de pagar el salario, se encargaba de proveer bienes de consumo y servicios a sus trabajadores.

En el caso del trabajo actual, debe entenderse que así como no se es proactivo, creativo o innovador a la fuerza, tampoco se logra la adhesión voluntaria mediante la coerción. La seducción como mecanismo está basada en la necesidad de lograr la asociación voluntaria de los trabajadores en los proyectos. Su relevancia y las posibilidades que abre forman parte de este mecanismo, al igual que la apelación a la lógica recreativa es constitutiva del ambiente de trabajo, cuyo basamento es la diversión y el juego. Esto despoja el ambiente de los elementos simbólicos clásicos de un lugar de trabajo, al tiempo que construye la identidad del trabajador desde un lugar doméstico donde las lógicas de relacionamiento se basan en la confianza, la recreación y el afecto: los festejos de cumpleaños y los múltiples rituales de celebración o reunión muestran una recurrente reproducción del ambiente de familia, lo que puede ilustrarse, por ejemplo, con la utilización que se les da a espacios como cocinas o livings, con sillones frente a una estufa a leña.

Esta recurrencia sobre la idea de “familia” permite procesar la tensión que impera en los momentos de estrés o de desencuentro entre los trabajadores, como se verá más adelante. Es una de las instancias donde el trabajo se abre más claramente en su implicación emocional. Surgen las referencias a la solidaridad, al acompañamiento de los trabajadores cuando se tienen que quedar más horas de las previstas para terminar algo, a la ayuda mutua, al compromiso. Es evidente la ruptura histórica con la constitución del espacio de trabajo y la lógica relacional del trabajo clásico.

En el *mainstream* de recursos humanos esto es referenciado en torno a las habilidades blandas, donde la comunicación es esencial en el proceso de trabajo así como lo son la empatía, el entendimiento, la consideración del otro “humanamente” y la necesidad de colaboración. Esta mirada resignifica el concepto *de hacer* en el trabajo. El hacer deja de estar directamente vinculado a la ejecución de una tarea puntual, prescrita, para estar basado en la red de relaciones y en un acuerdo. Lo que se hace es interpretado valorativamente por

los otros desde una norma que no está explícita formalmente porque supone poner en acción, en situaciones contingentes, los atributos del ser de los trabajadores. Esta es la forma en la que los trabajadores se legitiman frente a los empleadores, los compañeros y el cliente. Por tanto, el hacer tiene que ver con el autoajuste y la autorregulación de los trabajadores. Y, como se indicó oportunamente, los rasgos del saber ser tienen que ser demostrados en su posesión y debe darse cuenta de su valor, por eso también la evaluación de los individuos es permanente.

IX.1.1. El establecimiento de una lógica pragmática de trabajo

Con base a las características anteriores, el trabajo se termina de configurar con una lógica de trabajo pragmática (James, 1984; Dewey, 2008) desde la que se privilegia la orientación hacia la resolución de problemas reconociendo la influencia del contexto. Bajo esta lógica de trabajo pragmática lo que existe son ideas implementadas; las ideas por sí mismas no tienen utilidad. Justamente, los hechos se utilizan para testear y desarrollar las ideas, y estas solo son relevantes si se ajustan a los hechos. Es decir, las ideas son útiles si pueden dar respuesta a una situación (Dewey, 2008). Tanto las ideas como los atributos que poseen los trabajadores van a ser evaluados de acuerdo al éxito que tengan en la práctica⁵⁰.

La lógica pragmática se separa de la lógica de trabajo normativa y predictiva, correspondiente al modelo clásico, y trae consigo muchas modificaciones en lo que implica trabajar. Cuando se crea la solución a un problema, lo que se crea es el control de la incertidumbre a la que la solución da respuesta. A nivel simbólico y emocional se disparan un conjunto de satisfacciones asociadas a la posibilidad de controlar y modelar el mundo de forma anticipada. Aquí radica la base del fuerte empoderamiento que evidencian los trabajadores, las organizaciones y el sector en general. Esta es una diferencia fundamental con las fuentes de satisfacción y sentimientos de los trabajadores clásicos dado que, más allá de que pudieran sentir orgullo por la producción masiva, como no estaban incluidos en el proceso no era posible este empoderamiento a nivel individual y colectivo⁵¹.

⁵⁰ Un referente del sector mencionó las “*producciones probadas en batalla*”, haciendo referencia a aplicaciones impensadas, que tienen que ser construidas muy rápidamente con altísima calidad y que tienen que estar constantemente siendo desarrolladas e incrementadas.

⁵¹ Estos satisfactores son los que están en la base de las justificaciones que aparecen atadas a los principios del régimen cívico (Boltanski, 2017). Un ejemplo, quizás extremo pero muy

De esta manera, puede verse cómo desde la lógica pragmática el trabajo se amplía al reconocimiento de otra dimensión: la dimensión estética de la experiencia de trabajo (Dewey, 2008). Esta supone la experiencia en su modo más completo, significativo y gratificante, y aparece cuando algo se termina satisfactoriamente y se resuelve un problema. La emoción cobra importancia en ella porque aparece mediando entre los diferentes aspectos de la experiencia, estableciendo su fuerza y su certeza. La experiencia estética está inherentemente vinculada al trabajo en la actualidad. Y es importante reparar que también es experimentada por el cliente o el usuario cuando utiliza la solución. Por el contrario, cuando surgen interrupciones en la actividad y esta no se logra, los actores manifiestan su insatisfacción. Esto puede verse en ejemplos señalados en los capítulos anteriores: cuando no disponen del tiempo suficiente, cuando el cliente les muestra su insatisfacción, cuando no pueden evacuar dudas, entre otros. Podría decirse que, a diferencia de sus homólogos clásicos, en este tipo de trabajo, los trabajadores muestran una fuerte orientación hacia la experiencia estética. Además, hay un reconocimiento de su valor por parte de la organización, como demuestran las celebraciones, los eventos de comunicación, entre otros.

La experiencia de trabajo se inserta en un universo emocional variado que se explicita con claridad por parte de los trabajadores, incluso por los mandos más altos⁵². Esta es una diferencia fundamental con el modelo del trabajo clásico. En este modelo las emociones existen y son reconocidas, pero no son una propiedad de la relación de trabajo, no la definen. De hecho, uno de los aportes de la psicología positiva al campo organizacional ha sido el reconocimiento de esas emociones (Illouz, 2007) y su uso para la mejora de la productividad bajo el entendido de que un trabajador feliz tiene mayores posibilidades de estar motivado y, por tanto, de rendir más.

elocuencia, de la gramática de la ciudad cívica puede verse con claridad en el rol que algunas organizaciones del sector tuvieron durante la emergencia sanitaria en el marco de la pandemia del COVID19, donde, por ejemplo, se disponibilizó una app para que, en una primera instancia, los usuarios del sistema de salud pudieran conectarse directamente con los proveedores.

⁵² En un estudio reciente realizado en Uruguay sobre el bienestar emocional de los trabajadores (Acosta y Bericat, 2020), se ha podido constatar la variedad de emociones que los trabajadores ponen en acción cotidianamente y cómo existen configuraciones específicas caracterizadas por la predominancia de algunas de ellas.

Pero lo que ocurre en la nueva configuración es que son tanto las emociones negativas como las positivas las que están presentes explícitamente y es sobre estas que se sostienen las justificaciones morales sobre lo que se hace. La crítica también aparece bajo el manto de las emociones, es decir, las críticas a la organización o hacia los clientes, son argumentadas mediante emociones. Por ejemplo, se mencionan los sentimientos de culpa frente a los clientes como criterio de injusticia. Entonces, la relación con el trabajo es emocional, la fidelización de los trabajadores con la organización se sustenta en esta línea e, incluso, la propia descripción de sí de los trabajadores tiene un anclaje emocional. La relevancia de esto es que la dimensión emocional se ubica a un nivel que trasciende la importancia de la motivación en la productividad. Pero también trasciende la forma en la que ha sido entendido lo emocional en el trabajo por algunos investigadores de referencia, como por ejemplo Hochschild (1983), quien mediante el concepto de trabajo emocional muestra la relevancia del control de las emociones por parte de los trabajadores para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente. Concretamente, hasta el momento las emociones en el trabajo han sido comprendidas de diversas formas, como mecanismo para motivar a las personas, ser instrumentos para manipular, recursos movilizables, o incluso, el resultado del propio trabajo, como lo muestra Hochschild (Jeannet, 2012).

Aquí se sostiene que, en esta modalidad, la relación de trabajo es emocional y que debe diferenciarse de la retórica sobre la felicidad y el bienestar en el trabajo. Los significantes sobre el trabajo –y también sobre los productos– están atados a la satisfacción, la diversión, la felicidad, la alegría, lo sorprendente, pero también al aburrimiento, la culpa, la ira, el enojo, entre otros, con lo que las emociones aparecen como estructurantes claves de la experiencia. Esto es muy significativo porque, como sostiene Sennett (1984: 13), mediante las emociones las personas expresan el significado moral de las instituciones en las que viven. De hecho, las emociones pueden ser entendidas en su vínculo con lo moral como indicadores de vulnerabilidad, sufrimiento y dignidad humana menoscabada (Pinedo y Yáñez, 2017), puesto que los juicios valorativos juegan un rol esencial para que se produzca la reacción emocional y es a través de ellos que puede encontrarse una conexión entre emociones y vida moral (Nussbaum, 2008). Esta situación hace visible la problemática de la gestión de las emociones por parte de los individuos pero también por parte de la organización, como se verá seguidamente.

IX.1.2. La articulación entre lo individual y lo colectivo

En esta forma de trabajo pragmática y basada en el acuerdo, el centro de la gestión es el individuo. La gestión del trabajo se basa en un proceso de individualización que tiene que ver con la diferenciación del trabajador. La diferenciación está apoyada en formas de colaboración sostenidas en la iniciativa, la reflexión, la valoración y la autorrealización de los trabajadores, como se ha visto en la definición de sí mismos y como se pudo ver en la resolución de problemas. El sustrato de la individualización es la libertad y la autonomía (Simmel, 2002), que debe ser entendida en función de las características del trabajo y sus requerimientos. La individualización está presente en el involucramiento del trabajador, que pone en juego todas sus habilidades cognitivas, físicas y emocionales, siendo consciente que el trabajo pasa por él, pero también en las relaciones de trabajo establecidas con los empleadores y con el cliente.

A través de la activación de la lógica doméstica, una de las apuestas de la gestión es por la constitución de lazos personalizados de carácter informal. Este tipo de relaciones de confianza, personalizadas e informales constituyen un valioso recurso, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, para el logro de sus objetivos.

Los lazos así caracterizados se establecen no solo entre los compañeros de trabajo sino también respecto a los jefes, quienes se ubican en una situación de mentoreo de los trabajadores, buscando que estos encuentren su proyección y realización personal, contribuyendo al establecimiento de objetivos morales a nivel individual. A su vez, la participación de estos en las instancias de festejos, las bromas, entre otras, los coloca en una situación de cercanía afectiva, que acompaña el coacheo y contención que parecen irradiar hacia los trabajadores desde una actitud de acompañamiento, basta recordar la forma cariñosa e informal con la que se nombran, haciendo uso de hipocorísticos, como se describió en el capítulo anterior. La relación de autoridad que emana de este mundo es de acatamiento de las decisiones dado que las relaciones están sostenidas en una carga emocional fuerte, como se indicó.

Pero la actividad laboral está basada en una individualización que está integrada a un colectivo, donde el equipo de trabajo es central y donde no hay lugar para las jerarquías formales, lo cual es visto como obstáculo para la agilidad. Esto no significa que no existan roles que implican jerarquía sino que estas no se expresan en el trabajo, todos tienen que trabajar al mismo tiempo y de la misma manera, por lo que los esfuerzos individuales son esenciales. La articulación entre lo colectivo y lo individual es imprescindible para la producción, con lo que se convierte en un requerimiento para el trabajador⁵³. Es necesario el logro de un amalgamiento donde la intersubjetividad es algo buscado a través del fomento del intercambio con base a los presupuestos de todo acto dialógico: reconocimiento mutuo, reflexividad y capacidad de expresar ideas. El individuo que no logra unirse a otros en torno al problema no resulta performante para el colectivo. La naturaleza colectiva del trabajo radica justamente en esta posibilidad, pero esta unión solo puede darse individualmente. Debe producirse una individualización colectiva. El sustrato de esta reconfiguración del trabajo está en la relevancia del individuo actuando desde sus características entendidas como adscritas y puestas en práctica, responsabilizándose por lo que tiene que hacer en un marco de compromiso, confianza y construcción consensuada de normas. Los relatos vinculados a los procesos de reclutamiento e inducción detallados en los capítulos anteriores son elocuentes: ni siquiera a un trabajador recién entrado a la organización lo van a estar esperando para decirle lo que tiene que hacer. También se destacó la relevancia de saber cuándo hay que consultar o pedir ayuda. Lo que está claro es que no se puede preguntar todo y todo el tiempo, es el trabajador el que debe encontrar las respuestas y solucionar.

En este sentido, se entiende que algunas organizaciones adopten como forma de producción de software la metodología ágil que, en esencia, presenta un esquema que consiste en unir, desunir y volver a unir a los individuos al final de un x momento de tiempo del proyecto.

Por esta razón, la lógica doméstica es tan necesaria. Desempeña un rol central en la gestión porque refuerza la identidad colectiva generando la comunidad y poniendo un límite a lo individual en los casos en que sea necesario. La identidad colectiva que se genera a partir de

⁵³ Uno de los referentes más notorios del sector en el país sostuvo al respecto: “*Acá no hay crackitos, un Maradona que es el 10 y todos jugamos alrededor de él, hay un equipo y dentro de ese equipo se maneja*”. Fuente: <http://pro-universitarios.com/genexus/>.

ella permite amortiguar y contener lo individual. Por ejemplo, en términos de la generación de buenas condiciones de trabajo la lógica doméstica tiene la virtud de invisibilizar lo individual cuando lo individual es el componente por donde se pueden disparar las tensiones en un proyecto. Sin embargo, tiene la cualidad de darle espacio cuando es el lugar de la creatividad, de la proactividad, de la innovación. La lógica doméstica permite hacer uso de su lado más positivo y amortigua las salidas individuales más disruptivas. Queda de manifiesto una de las funciones de la gestión en este nuevo escenario del trabajo: regular equilibradamente ese vínculo. Por ejemplo, busca administrar ese posicionamiento de los trabajadores próximo a ser los individuos capaces de crear la magia, de crear productos fantásticos, sorprendentes, de ser los iluminados, que realizan un aporte significativo al mundo, neutralizándolo cuando desde ahí aparecen algunas situaciones de menosprecio a los otros actores por su desconocimiento o sus exigencias (en el caso de clientes y otros profesionales, entre otros). La lógica doméstica regula y ajusta. Administra también la apertura hacia los otros actores que intervienen en el proceso, facilitando y evidenciando la necesidad de entendimiento para llegar a los acuerdos.

Con esto la gestión también se ve transformada en esta modalidad de trabajo, resignifica la orientación de las prácticas tradicionales de gestión como el reclutamiento y selección, ubicándolas como herramientas funcionales a la lógica doméstica. Los hallazgos de esta investigación permiten entender cómo es que la gestión regula las condiciones de posibilidad de lo colectivo interviniendo a través de mecanismos de gestión que permiten la construcción del “buen ambiente” y de la identidad con la organización. De esta manera, la gestión ocupa un lugar preponderante en el mundo del trabajo actual puesto que su tarea es esencial para poder generar la individualización colectiva. Apela al diálogo permanente con los trabajadores como forma de especificar, alinear, transparentar y fijar objetivos morales individuales, y a la vez recrea permanentemente lo colectivo como forma de ajuste. Permite hacer un juego de luces y sombras para ocultar la tensión y el conflicto.

Por otro lado, es importante señalar que la lógica doméstica se enfrenta a la problemática acerca de la selectividad de la red de relaciones en las que se funda lo colectivo. El vínculo construido con base a estos supuestos requiere de nodos parecidos porque debe existir cierta comunidad de valores, de ahí la tendencia a la construcción de la red con base a nodos homogéneos. Que se entienda la homogeneidad no tiene que ver con ser iguales en términos

de conocimientos, de edades, de género, incluso de nivel educativo; la comunidad de iguales es respecto a la disposición personal de los trabajadores de sentir y ajustarse a determinada moral sobre el trabajo, que supone el reconocimiento de la importancia del colectivo para la construcción personal de sí mismo de manera individualizada. Es en este punto donde la ideología managerial ha desarrollado una gran capacidad para identificar a los iguales⁵⁴.

Desde los vínculos individualizados generados a partir de la lógica doméstica se insiste permanentemente a los individuos en ese trabajo sobre sí mismos. Existe un claro planteamiento sobre la proyección, que supone “ser siempre la mejor versión de uno mismo” y que remite a la idea de trayectoria. En consecuencia, los individuos construyen individualmente una biografía, es decir, construyen un mundo a su escala. La insistencia sobre un individuo que es único, seducible, brillante y especial termina en una idea de trayectoria que también tiene que ser única, brillante, la mejor posible. La trayectoria potencial debe ser gestionada por los individuos con base a un alineamiento moral con la organización –que, además, establece como objetivo moral el trabajo sobre sí mismo– que es la que abre las posibilidades, pero se trata de trayectorias singularizadas (Martuccelli, 2007), individuales, abiertas y no predecibles.

Esto concluye en la práctica con la generación de una idiosincrasia sobre el trabajo que es realmente novedosa e importante para la realidad local puesto que conforma algo diferente a lo que tradicionalmente se ha entendido por trabajo (que además es reforzado valorativamente por otros ajenos a las organizaciones), se pierden todas las referencias a las formas anteriores de trabajo asociadas a la idea de carrera, a las formas jerárquicas y claras de ascenso, se opaca el esfuerzo, el “concurso”, el sacrificio.

⁵⁴ La gestión incorpora muchos de los elementos de la lógica managerial propia del nuevo capitalismo, como por ejemplo la insistencia en el cambio permanente y la necesidad de adaptación, la generación de una cultura de empresa cohesionada, la apelación a nuevas formas relacionales dentro de la organización, en las cuales se establecen relaciones emocionales con una fuerte identificación con la organización (Fernández, 2019a), entre otros. Y, por supuesto, el énfasis puesto en el individuo y su potencial.

IX.2. Las implicancias de la lógica managerial para los trabajadores: la necesidad de identificación con atributos del ser por parte de los trabajadores

Las definiciones de sí de los trabajadores están basadas en la adscripción de un conjunto de atributos actitudinales, lo cual contiene una implicancia de base que es que los trabajadores son de determinada forma: el trabajador es proactivo, es propositivo, es creativo, es sorprendente. Así definido, y considerando la manera en la que la organización se posiciona, presenta sus proyectos e, incluso, define sus productos, la dualidad entre trabajo y trabajador se vuelve inexistente. El trabajador se identifica con las características del producto de su trabajo y con las de la organización puesto que los atributos mencionados no definen al producto sino que lo definen a él. Este aspecto, en parte, es muestra de la naturaleza simbólica e inmaterial de esta producción y de cómo es el trabajador el que tiene que estar comandando, mediante su implicación, la generación de las soluciones a los problemas que se presentan (Lazzarato, 1996; Hardt y Negri, 2004).

Ahora bien, entendiendo que las características definitorias de los trabajadores no son adscritas, ¿cuáles son las condiciones de posibilidad para que un individuo sea, por ejemplo, creativo? Estas aparecen vinculadas, como se señaló, a las condiciones de trabajo que las organizaciones brindan, es decir, al proyecto en tanto contenedor de un conjunto de posibilidades atadas a desafíos y a cierta seguridad de permanencia en un contexto muy dinámico y cambiante, a la constitución de espacios de trabajo con lógicas domésticas que se extienden a la constitución de equipos de trabajo organizados según metodologías que suponen agilidad, *feedback*, atención en lo relacional, la provisión al trabajador de un equipo de trabajo como grupo primario en el cual puede anclar su sentir emocional y dar respuesta a sus dudas técnicas. En este sentido, existe una interrelación entre lo adscrito y lo organizacional. Se trata de un recurso que es presentado ideológicamente como un rasgo del trabajador pero que, a su vez, es facilitado a través de distintas condiciones manageriales.

Sin embargo, la complejidad de esta forma y sus consecuencias van más allá de esta afirmación. La organización presenta como condición de base que el trabajador sea creativo, por tanto si el trabajador está presente en la organización es porque lo es. No obstante, la creatividad no siempre se hace manifiesta cuando es necesaria, por lo que el trabajador tiene

que poner a disposición su tiempo hasta que la creatividad surja. Podría decirse que existe un costo de no disponer momentáneamente de creatividad. Cuando las características “adscritas” no están activas tienen que ser sustituidas por tiempo u otra actitud compensatoria. Existe un condicionamiento, dado que si la creatividad no se activa la organización no puede proveerles de más tiempo. Y, por el contrario, cuando la creatividad sí está activa, los trabajadores se desempeñan más rápidamente, las cosas surgen de una forma “fluida”, se sale del estancamiento. Los estados se retroalimentan entre ellos en una dinámica en la cual si no hay creatividad se cae en el estancamiento, y la proactividad y el nivel de actividad se detienen. Se sucede una autogestión del tiempo biográfico o personal. El énfasis no está en el tiempo cronometrado, puesto que la propia producción introduce la incerteza al respecto por lo que aparece la gestión del propio tiempo vinculado a los estados.

Este aspecto problematiza la identificación de los trabajadores con base en la adscripción. El individuo no *es* sino que *está* creativo. Lo organizacional se construye en estados del ser, son estos estados los que deben ser estimulados, activados, generados, lo cual incorpora incertidumbre a nivel organizacional. La subjetividad puede prescribirse en el trabajo inmaterial (Lazzarato, 1996) pero no puede controlarse totalmente. La organización activa una lógica doméstica para buscar una individualización colectiva partiendo de una definición de los individuos desde el ser. Esta falta de reconocimiento acerca de que la base productiva está asentada en *estados* del ser deja al trabajador responsabilizado por la autogestión de esos estados. Lo organizacional se repliega en el momento en el que la creatividad no está, no se evidencia un reconocimiento de la transitoriedad y de que eso tiene que ser autogestionado por el trabajador.

Como se vio más arriba, frente a la naturaleza cambiante de las demandas es el trabajador el que tiene que ajustarse a los cambios, tiene que poner en juego todas sus capacidades (de proponer, de crear) en el momento. La verdadera capacidad del trabajador es la capacidad de trascender esos estados individuales (cuando se siente mal, cuando no está creativo, cuando está distraído por otras preocupaciones, cuando no se siente con la capacidad oratoria necesaria para una presentación, entre otras situaciones). Incluso en esos estados el trabajador tiene que ser performativo: si tiene que ir a hablar con un cliente, no puede performar mal. Se encuentra en la obligación de performar bien, con independencia de cómo se está sintiendo. Esto redundante en una fuerte despersonalización del trabajo, el individuo es

el centro de la gestión del trabajo actual pero hay muchas dimensiones individuales que cuando son fuente de tensión se invisibilizan u ocultan.

Lo que puede verse es la forma en la que las distintas lógicas de justificación se articulan en la resolución de las tensiones. En este aspecto de la gestión, hay un predominio de una lógica próxima a la industrial (Boltanski y Thévenot, 1991), basada en la racionalidad y la eficiencia. Es paradójico reconocer –organizacionalmente– el cambio y la transitoriedad del contexto, de las demandas de los clientes y de la producción y, a la vez, definir con características inmodificables al trabajador: esta es la idea que sobrevuela a los relatos sobre la selección de trabajadores: “*lo técnico se aprende, lo humano no*”.

Si se presenta como estado, la gestión del trabajador desde la lógica industrial se encuentra con dificultades: no se puede elaborar medidas de productividad de algo “variable”, el estado se escapa a la medida y, por tanto, reconocer los estados generaría un problema a nivel del control del trabajo. Es una construcción social del individuo que está basada en una ideología que es legitimada y que instala una mirada parcial en la organización. La definición del ser por parte de la organización, junto a la prescripción de la subjetividad, cuestiona mucho más al trabajador que cuando se reconocen estados: si se reconociera que la creatividad es un estado y no una característica adscrita habría muchas más oportunidades o la vivencia de la falta de creatividad sería menos dolorosa.

En definitiva, y como se vio más arriba, la lógica doméstica desplegada por la organización se convierte en el *background* para la realización de la actividad, operando como justificación que le permite hacer frente a la crítica, ajustando las tensiones. Al final del día, en el acto mismo de trabajo que se constituye cuando el trabajador se enfrenta al problema a resolver o al cliente, ahí está solo, por más que exista una concepción colectiva del conocimiento, interdependencia e incluso colaboración con los otros trabajadores.

IX.2.1. La constitución del individuo a partir del juego entre el ser y el estar

La construcción individual aparece establecida por una serie de atributos cuyas propiedades se debaten en torno a su naturaleza fija o variable. Como se ha visto, discursivamente son presentados como atributos adscritos pero pueden identificarse diversos

elementos empíricos que los posicionan como estados. Entender estos atributos de una u otra forma para nada tiene consecuencias neutras. Tiene implicancias profundas para la constitución individual en el mundo del trabajo en la actualidad. Como se ha expuesto, si se entienden como partes del ser –como rasgos adscritos– no hay un reconocimiento de la carga social que contiene el atributo, no se reconoce el contexto social.

Por el contrario, si la creatividad se reconoce como un estado –estar creativo– permite la identificación de formar parte de una comunidad en la que el individuo trabajador participa, y que puede llegar a potenciar o limitar ese estado. Entender al individuo desde el estar supone la adopción de una concepción colaborativa, dándole a lo social un peso determinante, tal como sucede al momento de apelar al equipo para la producción. Y, esto tiene un significado moral asociado a valores como solidaridad, ayuda, confianza, colaboración, compromiso, pertenencia, entre otros, como se vio anteriormente. La lógica doméstica que mueve la gestión busca potenciar estas bondades, pero no hay que perder de vista que, cuando surgen tensiones o estos estados no se generan, la organización se repliega.

Pero ¿por qué es posible este interjuego? Porque es en el ser trabajador que posee ciertas características donde se encuentra el valor, la posesión, la existencia. Estas características se vinculan a valores morales en los que la grandeza de los regímenes de justificación encuentran su significado: la pasión, la gracia, lo particular de la ciudad inspirada junto al conocimiento técnico, la racionalidad, la eficiencia asociada a la grandeza de la ciudad industrial y al precio de la ciudad mercantil. Para ser, para poder ser individualizado, en este contexto se necesitan atributos relacionados al dominio de la situación (Supervielle, 2016). Sin talento, sin reconocimiento de los otros, sin creatividad los trabajadores no se pueden poner en valor.

Por el contrario, en la dinámica que se instala a partir de los estados, aparece la dimensión afectiva y emocional de la situación. Los trabajadores en esta dimensión están acompañados, son respetados, son ayudados. Estos reconocimientos se ganan o pierden por las acciones que se llevan a cabo en el proceso de resolución de los problemas. En este sentido, el estar supone un trabajador dependiente de los demás, y se ha visto que si hay algo que no se tolera bajo esta ideología es la dependencia.

Si un trabajador se define desde lo que “es” se define desde la estabilidad y el dominio personal de la situación; definirse desde el “estar” implica hacerlo desde contingencia e inestabilidad y requiere de un marco social donde la gestión del malestar sea compartida. Los trabajadores necesitan de las características definitorias que les permitan mostrar que tienen un valor de forma permanente y esto no sucede en el estar. En el estar predomina la transitoriedad. De hecho existe la angustia y rechazo al reconocimiento de esta variabilidad de los estados porque se lo relaciona directamente con el no ser creativo, no ser proactivo, no ser ágil, no ser resiliente, es decir, no poseer las capacidades asignadas y autoasignadas para poder desempeñarse exitosamente.

En este marco, dejarse estar es justamente perder valor e importancia en el mundo productivo. Por eso hay que salir a la búsqueda de la creatividad, implementar mecanismos y estrategias para activarla. También aparece como un imperativo la actualización, la necesidad de conocer, manejar de forma autodidacta las últimas tecnologías y metodologías de desarrollo. Esta dinámica se apoya en uno de los principios de justificación más relevantes de la ciudad por proyectos: estar siempre en la búsqueda de algo, salir al encuentro, ir construyendo continuamente algo.

Sin embargo, esta incitación de salir a la búsqueda y de estar actualizado retroalimenta la sensación de no dominio del trabajo, desestabiliza las competencias y los conocimientos. El ambiente se vuelve cambiante y hostil, los trabajadores deben adaptarse constantemente, se encuentran en una situación de aprendizaje permanente. No pueden ser incompetentes, ser bueno es un valor. En la organización se proclama una moral del trabajo y las justificaciones definen a los trabajadores virtuosos: flexibles, disponibles, felices, capaces de cuestionarse a sí mismos, capaces de poner en cuestión sus conocimientos, sus cualidades y sus experiencias (Linhart, 2017). Por tal razón, el trabajador que es construido bajo estas premisas tiene una profunda aversión a “no ser” y necesita la adhesión a los objetivos morales con los cuales contribuir que le proporciona la ideología managerial, un bien común que se ubica por encima de lo inmediato; si estos bienes comunes a los cuales contribuir no existieran se dejaría un espacio donde no se es.

Bajo este entendimiento, se comprende que el ideal de trabajador que se promueve sea aquel que es capaz de actuar en el mundo y transformarlo de forma lógica, ágil, inteligente y

práctica. Es decir, aquel que encuentra las soluciones a los problemas y, con esto, los modela de forma anticipada. Esto supone –tal como la ideología managerial pregona– un concepto de trabajador emprendedor, confiado en sus propias capacidades y en su inteligencia, que busca adecuar la realidad a sus aspiraciones. También se entiende el desprecio hacia el “estar” que es variable, pasivo, supone entregarse, lo cual ayuda a exacerbar el valor del trabajador proactivo, hábil, práctico, rápido, sensible y emprendedor.

Este punto es muy importante puesto que es una representación que se extiende al conjunto de la sociedad y termina siendo central. El emprendedor no puede ser un estado, tiene que estar justificado en el ser. Esta justificación está en el ser porque, como se expuso, es más redituable en términos de valor dentro de una lógica industrial y mercantil que continúa imperando y dirimiendo las tensiones que se generan entre los distintos regímenes de justificación ante situaciones problemáticas. No obstante, ocultar que se trata de un estado también oculta todos los reconocimientos y recursos afectivos y emocionales que son necesarios para sostener y activar un “yo emprendedor”, oculta el componente social. Este ocultamiento tiene consecuencias muy serias para los trabajadores, que son exigidos a ser emprendedores bajo esta visión homogeneizante, que ignora las diferencias sociales y los recursos disponibles de la mayor parte de los trabajadores.

El resultado de este proceso es la generación de un trabajador que posee ambos rasgos –se define creativo y a la vez sabe que la creatividad no es permanente– y que, por ende, subjetivamente es bien distinto al trabajador de los modelos anteriores. Se construye cotidianamente en torno a este movimiento pendular entre ser y estar, pero como las justificaciones anclan en el ser se oculta la necesidad de activación de los atributos del ser y el trabajo sobre sí que supone esta activación, se oculta la contradicción. La gestión actual basa buena parte de su actividad en la generación de un movimiento colectivo de activación, promoviendo relaciones afectivas entre los trabajadores, y entre estos y los jefes, para generar las condiciones para la producción, y a la vez, oculta el sufrimiento de los trabajadores atado al “estar”, es decir, cuando reconocen que “no son” o que “no están siendo” creativos, proactivos, etc. Este es otro de los juegos de luces y sombras de la gestión actual.

En síntesis, podría decirse que la presentación desde la adscripción mediante competencias

que corresponden a distintos regímenes de justificación (inspiración, proactividad, capacidad relacional, creatividad) es un aspecto clave que, por un lado, habilita la pertenencia al grupo de trabajo, a la comunidad. Para los trabajadores esto representa integrar un grupo de iguales, ser miembros, en el sentido etnometodológico del término. De la constitución de esta comunidad, y su pertenencia a ella, deviene una fuerte carga de subjetividad sostenida en lo ético, lo moral y estados emocionales asociados. La construcción de la identidad de los trabajadores con la organización desde el mundo doméstico tiene una fuerte carga emotiva (Supervielle, 2016), y esta será una de las características con mayores implicancias para los trabajadores en la constitución del vínculo. En ella radica la posibilidad de individualización puesto que permite el ponerse en valor a partir de las premisas del régimen industrial. Pero esto requiere una autogestión de parte de los trabajadores del componente de transitoriedad de los estados mediante la generación de estrategias compensatorias (dedicar más tiempo, buscar la inspiración en compañeros de trabajo, entre otras). En este marco se abandona al individuo bajo la exigencia de tener que ser, encontrar y hacer uso de lo adscrito: “*No pido que aprendan un montón de habilidades nuevas sino que recuperen unas con las que ya nacemos (autoconocimiento, empatía y resiliencia)*” (referente del sector). Este abandono, paradójicamente, es una negación de la construcción interactiva del trabajo, el desarrollo de estas capacidades e incluso del propio yo, en consecuencia, la responsabilización se hace explícita.

IX.2.2. La desaparición de lo social: responsabilización y autogestión

La responsabilización es parte y consecuencia de las lógicas de justificación de las organizaciones, es legitimada por los trabajadores y se vincula al proceso de individualización ya señalado. Es un fenómeno que es característico de la gestión en el nuevo capitalismo (Lazzaretto, 1996; Linhart, 2013; 2017; Nizet y Pichault, 2008; Fernández Rodríguez, 2019a y 2019b). La responsabilización que sustenta parte de la subjetividad de los trabajadores permite la observación de un fenómeno inaudito en el mundo del trabajo: es el propio trabajador el que viene a decir que tiene que quedarse fuera de hora (“*me obligo a quedarme*”). En la responsabilización los problemas dejan de ser colectivos y son siempre personales: “*si no me quedo, el lunes voy a tener un problema*”. El valor que acompaña a la responsabilización y a todas las competencias mencionadas más arriba es la autogestión. De hecho, existe cierta exaltación de la autogestión, que determina muchos comportamientos

como, por ejemplo, quedarse fuera de hora para postergar problemas, trabajar los fines de semana, negociar con otros, etc. La autogestión adquiere relevancia y significado como un valor más que como una competencia de los trabajadores. La posibilidad de tomar decisiones como forma de materializar la autogestión significa que los trabajadores tienen cierta capacidad de mando y elimina la percepción de relación de dependencia. Esto es un valor importante para el trabajador, porque tradicionalmente hubo un partaguas entre quienes tienen mando y quienes no, por lo que autogestionarse significaría no depender de otro, no ser subalterno. Y aunque pueden tener jefes aparece esa posibilidad del espacio de autonomía. El hecho de tener un jefe que no intervenga invisibiliza la autoridad, que aparece, por ejemplo, frente al establecimiento de cómo tienen que ser los trabajadores.

En la responsabilización la confianza –nuevamente– ocupa un rol central. Para los trabajadores, la confianza se convierte en una prueba de la apuesta, de reconocimiento a nivel organizacional. La confianza se constituye en un valor que opera en términos de motivador pero también carga a los individuos de responsabilidad, puesto que se ubica en el plano moral (Arrow, 1974; Thuderoz, 1999). Entonces, el control es un control basado en el establecimiento de la responsabilidad moral y esto lleva al involucramiento emocional, puesto que cuando se hacen las cosas mal, se falla o no se llega a tiempo con lo comprometido se tiene claro que lo que se vulnera es la confianza, y con esto aparece la culpa.

La responsabilización es fuente de sufrimiento cuando debido a los problemas de ejecución del trabajo surgen retrasos y no se puede dar respuesta en tiempo forma. Es aquí cuando la propia dinámica productiva imprime una tensión para los trabajadores en la medida en que cada proyecto es nuevo y desafiante. El compromiso ético y moral de los trabajadores es atemporal tanto con la empresa como con el cliente, que es personalizado, que exige y que opera como un recordatorio siempre presente de los atrasos, de las demoras, de la incapacidad. Aquí la impronta personalizada típica de las relaciones de servicios (Zarifian, 1996; Lazzarato, 1996) se hace evidente. La ruptura con el modelo clásico, donde no había novedad para los trabajadores ni había que dar respuesta de manera personalizada, conduce a un involucramiento en el cual la organización no proporciona las garantías para que se pueda terminar haciendo sin costo emocional. Este mecanismo pendular es uno de los dilemas de la sociedad actual: se generan individuos responsabilizados cuyas relaciones son,

sobre todo, emocionales, ya que la adhesión a los valores morales orientados al bien común se presenta como voluntaria, y que, además de justificar esto, tienen que sostenerlo y dar pruebas de adhesión.

IX.2.3. La relevancia del sentimiento de autonomía

En el transcurso de su cotidianidad, los trabajadores se movilizan a partir del sentimiento de estar bajo autonomía. La posibilidad de tomar decisiones desde el punto de vista del trabajo tiene una dimensión simbólica importante, y se apoya en base a una justificación moral que tiene que ver con exaltar el valor de la autonomía. La autonomía también aparece en lo que hace a la división de tareas: cada trabajador tiene su espacio y existe cierta creencia que está asociada a la personalización que sostiene que cada trabajador es difícil de suplantar (las tareas que X desarrolla); sin embargo, ante esta situación se apela al compromiso. Si un trabajador se va, la organización logra que otros trabajadores asuman la carga de trabajo del que se va. Como el compromiso y la responsabilización son fundamentales, entonces los trabajadores no pueden dejar de hacerlo.

La contracara de ese sentimiento de autonomía es que sirve para compensar aflicciones que son las mismas que las de cualquier otro trabajador. Los trabajadores sienten que hacen lo que quieren, pero en realidad la regulación forma parte de la carga de trabajo. Por tanto, más que autonomía lo que parece existir es autorregulación (Zimmerman, 1989). Debido a la centralidad del conocimiento, es entendible que un trabajador que recién entra a la organización regule tanto como el que hace más tiempo que está en la empresa. Las habilidades implicadas en la autorregulación incluyen una buena gestión del tiempo, la capacidad de seleccionar rápidamente las estrategias de resolución de problemas más eficientes y la capacidad de controlar activamente los estados emocionales, como por ejemplo, la frustración. Esta autorregulación está en la base de la autonomía. Trabajar se convierte en un proceso activo en el cual los trabajadores establecen los objetivos que guían su actividad intentando monitorear, regular y controlar su cognición, motivación y comportamiento con la intención de alcanzarlos (Rosário, 2004) teniendo en cuenta los cambios en las condiciones ambientales (Zeidner, Boekaerts y Pintrich, 2000). Es el individuo quien debe gestionarse de manera consciente guiando sus propios pensamientos, comportamientos y sentimientos para resolver problemas. Es muy importante para la gestión

que los trabajadores se afirmen en ese sentimiento de autonomía, puesto que permite trascender todos los malestares que implica la tarea, aunque la autonomía sea limitada (se tienen que quedar fuera de hora, las relaciones con los clientes muchas veces son problemáticas, etc.) y exista ambivalencia. Tiene que ver con desarrollar capacidades, aprender lo que se necesita pero también con la libertad de gestionar la tarea y el tiempo en el que se hace. Se trata de gestionarse a sí mismo y lo que se hace. Aparece justificada no solo en la imprevisibilidad de la actividad sino también para que la producción no se detenga. Pero también se presenta como proactividad, lo que contribuye a dotar de sentido al sentimiento de autonomía que tienen los trabajadores. Este sentimiento es una subjetivación que está en el plano de las emociones: los trabajadores se sostienen en la autonomía, que es inculcada, pero no son autónomos. El desarrollo emocional de los trabajadores tiene que ver con esta exaltación de la autonomía, donde aparecen invisibilizadas o se equilibran otras emociones que tienen que ver más con ese sentimiento de falta ética respecto a los clientes, de estrés, de estar siempre a disposición, entre otros. Existe una autonomía controlada (Quiñones y Acosta, 2017), los trabajadores son inducidos a creerse autónomos, se construye una ideología de ser autónomo que distancia mucho del trabajo clásico, de la idea de dependencia, de subalternidad, distancia de todos los males de la sociedad moderna.

Es entendible que los trabajadores no cuestionen esto. ¿Por qué razones lo harían? Existe una gestión de recursos humanos que presenta muy bien estas bondades de la autonomía controlada, que entabla relaciones desde la cercanía, la familiaridad, la contención, que se adelanta a los desajustes, responsabiliza apelando a sentimientos varios, entre los que se destaca el sentimiento de libertad que da la autonomía. El discurso del *management* ha reificado algunas de estas cosas y las traslada, transformándolas en dispositivos de control. La autonomía no es una competencia. Está basada en competencias pero no es un fin en sí mismo porque se construye; en todo caso es un medio y algunas situaciones son favorables para poder desarrollarlas. En algunas ocasiones, puede exacerbar lo bueno que tiene – sentimiento de libertad– pero en otras lo peor que tiene que es dejar solo al trabajador.

X. Conclusiones: hacia la instalación de un nuevo paradigma de trabajo en Uruguay

Esta investigación ha tenido como objetivo comprender cómo se configura el trabajo a la luz de la ideología managerial, con qué implicancias para el trabajador y su vínculo con la organización a la luz de los cambios en la concepción del trabajo que se expresan en el sector del software, concretamente, en el sector de desarrollo de software.

Se ha visto cómo las organizaciones desarrolladoras de software estudiadas llevan adelante su acción mediante la toma de decisiones sobre su trabajo y los trabajadores de acuerdo a factores no solo estructurales sino también relacionales, dando una configuración al trabajo que es fundante de un nuevo paradigma. Para dar cuenta de ello se ha puesto hincapié en los elementos subjetivos, tales como valores, emociones, estética, razonamientos cotidianos y objetivos, identificados empíricamente.

Al respecto, la descripción del trabajo en estas organizaciones ha permitido visualizar cómo estas dan una nueva orientación al trabajo, que se carga de nuevos sentidos, y lo hacen introduciendo nuevos significados a las categorías a partir de las cuales se obtiene su descripción. Y en este proceso de cambio es central la concepción del trabajo por proyectos que es distintiva de estas organizaciones. Esto alude a que la organización por proyectos implica una concepción del trabajo con características propias e inéditas.

En base a ello, en esta tesis se sostiene que, así como la industria automovilística concibió el trabajo como una división estricta de tareas atada a un control jerárquico y de los tiempos, el trabajo en las organizaciones de desarrollo de software es concebido a partir de la idea de solución, resultado, colaboración, articulación, comunicación, individualización, entre otras. Y con ello cambian también, como se ha visto, tanto su referencia de trabajador, como las relaciones que estos establecen entre sí y con la organización: la cotidianeidad, las relaciones de trabajo, las trayectorias, las evaluaciones, por ejemplo.

Pero, **¿por qué generalizar esta mirada del trabajo a toda la sociedad?** Por varias razones, todas ellas interrelacionadas. En primer término, porque este sector opera como referencia, como modelo de adaptación a los cambios que se imponen en el sector productivo, y lo hace desde un reconocimiento generalizado de ser un sector en crecimiento

cuyos resultados son sostenibles en el tiempo. El desafío de crecer y ser sostenible está vigente para todas las organizaciones y, además, adquiere mucho más peso en el actual clima de incertidumbre que la mayoría de ellas identifican en su entorno. También, porque es un sector que se organiza a partir de dar respuesta a las necesidades de los clientes, quienes van ajustando sus modelos de negocios a los requerimientos del mercado, a sus tiempos (*time to market*)⁵⁵, a la competencia. Esto implica tener que dar soluciones a los problemas que a estos se les presentan. Por tanto, la necesidad de dar respuesta a los clientes y resolver problemas devienen hoy los dos atributos del trabajo comunes a todos los sectores de actividad. Y esto exige revisar el sentido que asume hoy el trabajo.

Todos estos argumentos se refuerzan con que el desarrollo de software es un sector muy visible para el mundo productivo en general pues forma parte de las estrategias de negocios que son claves para que las organizaciones se inserten en esta dinámica que les exige mejorar su productividad, performance y, en definitiva, ser más rentables. Poco a poco las organizaciones empiezan a incorporar en sus organigramas sus propios departamentos o áreas de desarrollo tecnológico. A modo de ejemplo, la primera empresa de servicios financieros del país ha creado un área de desarrollo de software que, igual que *marketing* o recursos humanos, forma parte del organigrama organizacional.

Y cerrando esta justificación de la importancia del sector, recordemos que se trata de organizaciones que han incorporado la lógica de servicio en su lógica de negocios y el trabajo del sector es visto como un referencial. Se trata de un sector que trabaja junto al cliente, que ha sido incorporado como actor en la dinámica de la producción, y ello desde una concepción amplia de cliente que incluye incluso a profesionales de distintas disciplinas, actores

⁵⁵ “Shorter product life cycles, more rapid product obsolescence, and the increasing intensity of global competition have driven firms to strive for a more rapid introduction of new products to market. We introduce a normative model which yields insights concerning several key new product development (NPD) decisions. First, we examine investment strategies related to the timing and duration for investments in both design and process capacity over a given planning horizon. Second, the model offers guidance regarding the optimal time-to-market and ramp-up time necessary to meet peak demand for the new product. The model thus provides both theoretical and managerial insights into the crucial linkage between time-to-market and ramp-up time decisions” (Carrillo y Franza, 2006: 1).

institucionales intermediarios, pero también los usuarios finales (aunque no sean los clientes directos), que siempre están en la mente de los “hacedores”.

Entonces, **¿cómo se configura el trabajo a la luz de esta ideología managerial de la cual el sector de desarrollo de software es referencial?** Cabe recordar que la concepción del trabajo hegemónica y, por ende, los modelos de organización del trabajo en los que se insertan, encarnan lo que en cada momento histórico se concibe, se busca, se espera y se hace, no solo a nivel productivo sino también a nivel social. Estos modelos establecen pautas de relacionamiento entre los sujetos y las organizaciones. Remiten a formas específicas de engarce individual y colectivo para producir, y contienen concepciones más o menos explícitas sobre los individuos y su aporte a lo que se hace. Si un modelo de trabajo alcanza tal predominio (ideológicamente hablando, pues muchas veces no es la concepción sobre la que se erige la mayor parte de los puestos del mercado de trabajo) es porque articula lógicas determinadas que se convierten en hegemónicas. La hipótesis que ha guiado esta investigación de tesis es que esto es lo que sucede con el modelo del software en la actualidad.

El trabajo en tanto actividad de realización abocada a producir resultados, tanto en su carácter de actividad orientada a la transformación de la naturaleza, como del sujeto que actúa, es concebida centralmente como trabajo de resolución de problemas. Lo que significa adaptar el trabajo a la necesidad de responder a los cambios y, como lo dijera un empresario del sector, se consiga *“tener la agilidad de poder responder a estos cambios y darle soluciones muy rápidamente y bien”*⁵⁶. Por tanto, la agilidad y la eficiencia son valores centrales sobre los cuales también erigir el trabajo en la etapa del capitalismo actual. A decir de otro mánager del sector⁵⁷, *“la clave en este negocio del software, de la innovación, es estar permanentemente evolucionando y cambiando, entonces, cuando vos vivís en un mundo de cambio permanente, la mejor estrategia de sobrevivencia es adaptate al cambio”*.

⁵⁶ Gonda, Breogán, presidente del Grupo Genexus. Fuente: <https://www.itwarelatam.com/2016/09/27/entrevista-a-breogan-gonda-presidente-del-directorio-genexus/>.

⁵⁷ Carriquiry, Gustavo, gerente de Operaciones de Artech. Fuente: <http://pro-universitarios.com/genexus/>.

El trabajo como resolución de problemas necesita del acuerdo, son los actores en situación los que definen tanto las necesidades como las soluciones. En este sentido, el trabajo de los desarrolladores, su metodología ágil de organización del trabajo, sus criterios de eficiencia, sus valores, su orientación pragmática y hacia el acuerdo se vuelven una problemática central en la gestión del trabajo en el capitalismo. Por ello, quizás un aspecto central para comprender la lógica de resolución de problemas es que traslada una serie de desafíos al trabajo que, de acuerdo a la evidencia empírica relevada, conlleva a introducir en este un fuerte componente de gestión. La centralidad de la gestión es la orientación que está asumiendo el trabajo en la actualidad.

Para dar cuenta de esta acción referida a la gestión, la tesis emplea varias perspectivas, a saber: la perspectiva de la regulación, de la acción (lo performativo) y desde lo cognitivo. El componente de regulación se refiere a cómo se estructuran las relaciones, los acuerdos y las normas para establecer un orden y evitar el conflicto en la actividad. Para ello es necesario dar cuenta del trabajo como una actividad permanente de producción de normas internas que se van creando en el grupo desde una perspectiva amplia y que, sin desconocer las normas formales (por ejemplo, los derechos laborales en Uruguay) abre un fuerte espacio a la producción de normas informales (por ejemplo, tener libre un día a la semana o no marcar horario por reloj). Esto remite a la dimensión normativa autónoma (que en sociología ha sido definida como opuesta a la de control por Reynaud, 1989). Comprender esta dimensión es fundamental porque permite comprender al mundo del trabajo en el desarrollo del software como construido en base a una estructura, y no proyectar la idea –muy generalizada en el sentido común– de que este es un mundo poco estructurado en relación a otros sistemas productivos, incluso que sus contratos son, como parecen, poco estructurantes. A la vez que permite reconocer a la interna de estas organizaciones una cantidad de normas de carácter ético, como otras de carácter estético que, como se ha visto, ocupan una dimensión relevante en la organización del trabajo y, sobre todo, estructuran el trabajo.

El componente performativo (Florence, 2012), refiere a cómo el trabajo en estas organizaciones logra el objetivo de ser performante. Esto en el sentido de asignar eficientemente los recursos para alcanzar los resultados esperados. La performance se vincula con el concepto de eficiencia, de su construcción *in situ* y las condiciones bajo las cuales se concibe la sustentabilidad de estas organizaciones. Esta perspectiva permite

analizar el mundo del desarrollo de software pues la naturaleza de las actividades llevadas adelante en este sector no tienen la misma orientación al evaluar el producto como tradicionalmente se hizo bajo el paraguas del concepto de productividad del trabajo clásico. Por ello, la dimensión performativa es central, regulada al interior de este tipo de actividad. Pero otro aspecto importante que debe ser resaltado en este pasaje o superación de la idea de productividad clásica (porque puede seguir conviviendo con la idea de performatividad), es que para comprender las dinámicas que introduce hay que ligarla con el proceso de individualización del trabajo en estas organizaciones, ya sea los sistemas de coordinación de las acciones, la incitación a la creatividad, originalidad, la iniciativa del trabajador, su responsabilización. El pasaje a diversas formas de autonomía de los trabajadores y de compromiso son muy distintas a las que se había descrito en el marco del trabajo clásico, orientadas a la apropiación de espacios rutinarios (de Terssac, 1992). Además, la gestión de la performance individual se encuentra ligada a la gestión de los salarios, cada vez menos institucionalmente tratados (por convenio o acuerdos profesionales) y cada vez más el fruto de relaciones individuales, de la empresa con el trabajador individuado por esta.

Por último, mencionamos la dimensión cognitiva. El trabajo de resolución de problemas propio de estas organizaciones, como se ha visto, implica un fuerte componente de reflexividad, que se apoya tanto en la dinámica de regulación antes descrita como en el componente performativo. Este componente agrega una mirada dinámica sobre los procesos de trabajo, que resalta el carácter socialmente construido del conocimiento y de este como soporte para la construcción de identidad de los sujetos en el sector, donde inciden aspectos tales como qué es saber y qué es no saber, qué distinciones se crean al interior del universo en torno al conocimiento.

Sin duda, esta incorporación del conocimiento al trabajo trae múltiples cambios respecto a la forma en que se ha dado sentido al trabajo en las sociedades del capitalismo. En primer lugar, porque hay una resignificación del conocimiento que no es pensado como algo abstracto o universal, ni reproducible ante otras situaciones: se trata de un proceso primordialmente interactivo basado en la comunicación y el intercambio de experiencias y saberes ante una situación novedosa. En este sentido, las metodologías ágiles cumplen un rol importante.

No obstante, el conocimiento es tanto explícito como tácito, pero también es conocimiento aquello que se asocia con los sentidos, las habilidades, la percepción individual, experiencias, reglas prácticas generales e, incluso, la intuición. A menudo es muy difícil describir a los demás el conocimiento tácito sobre el cual se basa el desarrollo de software. La disposición de este conocimiento tácito oficia de criterio para seleccionar y reclutar a los trabajadores, que en base a ello son concebidos como miembros (etnometodológicamente hablando) de la organización.

Este giro en la concepción del conocimiento y su uso en el trabajo, se apoya en el caso del desarrollo de software, en una construcción de la organización que introduce muchas modificaciones en torno al trabajo clásico: el trabajo en equipo, la resignificación de los lugares de esparcimiento, la flexibilidad de los tiempos de trabajo, elementos que son pensados en muchísimas ocasiones en función de generar un mejor vínculo entre el aporte creativo del trabajador y el ambiente de trabajo, fomentar los vínculos entre los trabajadores y el intercambio de conocimientos. Esto se relaciona con una concepción del conocimiento como algo dinámico, relacional y sustentado en la acción humana, dependiente –en el sentido en que lo señalaron Nonaka y Takeuchi (1999)– de las personas implicadas, y no de una verdad absoluta o de realidades incontrovertibles.

Esta reconfiguración del trabajo a la que se le agrega este fuerte componente de gestión implica, por ende, una **resignificación del lugar del *management***. Es importante tener en cuenta que las organizaciones desarrolladoras están construidas desde su origen bajo esta ideología, es parte de su esencia, está naturalizada y es asumida por todos los actores. Incluso no debe desconocerse que, al ser un área de pleno empleo y sus trabajadores muy jóvenes, buena parte de ellos tienen sus primeras experiencias laborales directamente en el sector, por lo que esta naturalización se ve potenciada. Las organizaciones de desarrollo poseen el *management* prototípico. Sin embargo, este no es el caso del resto de las organizaciones del país, por lo que su introducción es mediante los *mánagers* de recursos humanos, quienes asumen el rol de ir permeando al sector productivo de esta ideología, cumpliendo un papel central en la implementación y justificación de estos cambios, es decir, en imbuir a las organizaciones en este nuevo espíritu del capitalismo que, como cabe recordar, es –en palabras de Boltanski y Chiapello (2002)– aquel conjunto de elementos éticos que inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital, lo que a su vez

implica, una nueva relación moral de los trabajadores con su trabajo, así como las formas de adhesión e identificación con él. Este rol del *management*, por el contrario, no está tan claro en la industria del desarrollo del software, en la que este modelo de trabajo ya está instalado en la práctica.

La reconfiguración del trabajo a la que se le agrega este fuerte componente de gestión implica, también, por ende, **una resignificación del rol del trabajador**. A lo largo de la investigación, se ha visto cómo el desarrollo de software no solo implica una nueva concepción del trabajo sino también del trabajador: un trabajador alineado a esta concepción del trabajo como resolución de problemas y, por ende, a la definición de conocimiento que le subyace. Es decir, como “certeza justificada” (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000)⁵⁸ o, en palabras de los desarrolladores, una forma de modelar la realidad: “*el futuro es tan variable, las cosas que van a venir, hay grandes cambios, que en vez de dedicarte a predecir qué es lo que va a venir, lo que tenés que decir es construir lo que querés que venga*”⁵⁹. Que los individuos se posicionen así frente a la realidad y a sí mismos, como constructores de conocimiento, es algo que sucede solo cuando visualizan retos que rompan con sus certezas adquiridas. Los retos exigen aprender, y este aprendizaje es individual. El trabajador se autogestiona, los retos exigen probar y eso exige superar el error: el trabajador adquiere criterio; los retos son colectivos y exigen comunicar: el trabajador es un trabajador culturalmente adaptado y, para ello, necesita desarrollar (y ser reconocido por) sus competencias de saber ser, construyendo su identidad en torno a los atributos de ser proactivo, propositivo, creativo, resiliente. Junto a esto aparece una imagen de un trabajador que es pragmático en el sentido de que se orienta hacia la utilidad de lo que hace teniendo la habilidad de convertir las ideas en soluciones exitosas, puesto que es sobre ellas que se evalúa el trabajo y todo esto se sostiene en la ya mencionada capacidad de autogestión.

⁵⁸ “El conocimiento es una certeza justificada. Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; estas observaciones [...] dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual particulares. En consecuencia, cuando alguien crea conocimiento da sentido a una nueva situación con las certezas justificadas que ha adoptado firmemente. De acuerdo con esta definición el conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto o universal (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000, p. 6).

⁵⁹ Nicolás Jodal, socio fundador y CEO de Artech de México, Artech do Brasil y GeneXus Consulting en Uruguay, Estados Unidos y Japón. Fuente: <http://pro-universitarios.com/genexus/>.

¿Cuáles son las justificaciones en base a las cuales este referencial de trabajador se impone en la sociedad? Las justificaciones aparecen atadas a la instalación de un nuevo modelo de trabajo como un modelo de *management* del trabajo, creando así un nuevo paradigma, en el sentido que lo dice Kuhn en su teoría de la ciencia, un modelo que se impone a los actores como un marco, más implícito que explícito, de definición y evaluación de la racionalidad de acción (Veltz y Zariffian, 1993). Y ello se justifica en la capacidad de adaptación al cambio de manera ágil.

Junto a esto, el posicionamiento es el de ser actor, constructor del futuro, hacedor de cosas útiles, pragmático. Por esto, la búsqueda de oportunidades y su aprovechamiento también aparecen como valores relevantes. Este posicionamiento está relacionado al planteamiento de objetivos morales a nivel colectivo asociados a mejoras en calidad de vida o servicios recibidos⁶⁰, pero también de objetivos individuales que supongan salir del espacio seguro y conocido, hacia otro que represente un desafío obteniéndose un beneficio a nivel personal que radica en la transformación del individuo: “*ser siempre tu mejor versión*”, aspecto que el *management* fija como objetivo moral.

¿Es posible erigir una crítica sobre la actual ideología del *management* capitalista referenciada en el sector? Una de las críticas más evidentes gira en torno a la visión esencialista del trabajador, naturalizando ciertas competencias en los trabajadores, lo que puede ser analizado como un mecanismo que inhibe la visualización del componente social incorporado en ellas, con el que se refuerza el ideario managerial del “yo emprendedor”. Esta mirada sobre el trabajador promovida por la ideología del *management* termina desconociendo la necesidad de un contexto social determinado para su desarrollo y puesta en acción. Asimismo, se remarcan algunos aspectos ligados a esta concepción del trabajador, como la tendencia a ubicar la capacidad individual de buscar permanentemente la performatividad implementando estrategias varias pero a costa de cargar a los individuos de una mayor responsabilización en un proceso que, claramente, es en soledad. Se trata de un

⁶⁰ Al decir de otro empresario referente del sector: “*su tarea no es picar código sino cambiarle la vida a otra persona...*”. Colla, fundador de Infocorp. Fuente: <https://www.enperspectiva.net/home/la-mesa-tic-martes-11-de-julio/?fullpage>.

modelo de trabajo sostenido en la individualización del trabajador, que no está exento de emociones negativas y sufrimiento.

Por otro lado, y en relación a lo anterior, no debe desconocerse que las organizaciones analizadas tienen un perfil con una fuerte orientación hacia el exterior, lo cual las ubica en condiciones de competitividad a nivel internacional. Si bien sus tamaños son diversos –se trata, predominantemente, de empresas pequeñas y medianas– sus trabajadores son mayoritariamente calificados y jóvenes. En este sentido, el trabajo en el sector aparece totalmente desmarcado de la referencia al trabajo clásico, pero también de buena parte del mundo del trabajo en Uruguay, que se erige por fuera de estas organizaciones. Es preciso tener esta caracterización presente, dado que es importante considerarla al pensar en extender su modelo a otras realidades. A modo de ejemplo, hay que tener en cuenta que aproximadamente 16% de los trabajadores en Uruguay trabajan en el sector público, donde la mayor parte de la actividad está regulada formalmente, se sabe claramente cómo se desarrollan las carreras y cómo se hace para ascender, no hay trayectorias singulares, gestionadas por los individuos. 23% son cuentapropistas, muchos de ellos en condiciones de informalidad notorias y relativamente bajos niveles de capacitación. Y 56% trabaja en el sector privado con toda la heterogeneidad que eso supone en relación a calificación de los trabajadores, sectores de actividad y tamaño de las organizaciones (Equipos Consultores, 2020).

Sin embargo, la retórica del sector empapa al imaginario social más amplio y esto por dos motivos: en primer lugar, porque en la medida en que los distintos espacios de trabajo y sistemas son sujetos a crítica, se toman estos sectores como ejemplos para cuestionar el orden establecido; por otro lado, las figuras referenciales de individuos que emanan de estos sectores que comienzan a ser modelos sociales –incluso en las políticas públicas– son construidas desde un lugar muy diferente al del trabajo clásico y generan cierta admiración social al no tener a simple vista los componentes más resistidos del trabajo asociado al esfuerzo físico, al control, a la despersonalización y la clara referencia a la oposición entre obrero-patrón, con todo lo que eso significa en términos valorativos.

Pero este nuevo referencial de trabajo, por su condición de nuevo, es sin duda una fuente de tensión. Esta tensión se genera debido a intentos fallidos de instalar políticas o prácticas de

gestión del sector en otros que no tienen las mismas condiciones –en términos de estructuras organizativas, orientaciones hacia el exterior y exigencias de competitividad–, pero en particular porque se desconoce la profunda ruptura que supone con las formas anteriores. El resto del mundo del trabajo está acostumbrado a otras dinámicas, valores, formas de relacionamiento, es decir, tiene una “cultura” sustentada en otras lógicas. Esto supone un desafío grande para el país porque implica un cambio cultural que se enfrenta a la necesidad de desarticular las lógicas existentes, de alguna manera implica “*limpiar todo*”, como sostuvo un *mánager* refiriéndose a esta intención, para poder adaptarse a los requerimientos actuales. El éxito de las intenciones de cambio de las organizaciones depende de su relación con los dispositivos que la situación ofrece. O sea que pensar que los trabajadores van a tener que identificarse o definirse de una manera, solo porque la organización lo desee, sin prever las condiciones para que esto ocurra es un poco ingenuo. Si no hay una generación de dispositivos adecuados para pensar en un trabajo que es pragmático, que necesita de acuerdos y que requiere una individualización colectiva, es decir, si esa cultura no dispone de los dispositivos sociales que permitan a los individuos trabajar de forma articulada con los otros, trabajar en un marco de confianza, afecto y personalización de los vínculos, es poco probable que se pueda realizar con éxito o con bajos costos de ajuste tanto para las organizaciones como para los trabajadores. En este sentido, conviene recordar que –tal como sostiene la sociología pragmática– son los dispositivos los que al final del día le dan estabilidad a la acción.

Por otro lado, la emergencia de estos nuevos trabajadores individualizados colectivamente – de los cuales los del software son su representación– como producto de muchas de las transformaciones mencionadas se da en sintonía con la ruptura del modelo económico fundado en el trabajador masa. Los trabajadores como los de las organizaciones del software –pero esto también podría extenderse a los trabajadores de los servicios profesionales, científicos y técnicos– se configuran como el sostén actual de las organizaciones que están en la punta de la economía y que ocupan una posición de liderazgo del desarrollo del país.

Esto es indicativo de cómo las estructuras sociales se están modificando en Uruguay. Lo que sostiene una empresa, la hace competitiva, la hace rentable, son estos trabajadores, es decir, aquellos que asumen el trabajo como una instancia comunicativa y pragmática. El trabajador de este nuevo modelo es el trabajador en el que las empresas perciben posibilidades de

sustentabilidad, se vuelven totalmente dependientes de este tipo de trabajador que es el que les aporta valor y les da rentabilidad. Aparece como imprescindible para las organizaciones, de ahí la relevancia de uno de los principios de una de las metodologías de desarrollo de software: las “*personas por encima de los procesos*”, precepto que empieza a colarse al resto de la sociedad. Aquí radica la importancia de la gestión de personas, no de los talentos, no de los recursos, no de la colaboración. La importancia y el centro de la competitividad, del desarrollo, de la posibilidad de encontrar soluciones y modelar el futuro, de adelantarse, está en las personas y en su capacidad de articularse a otras. Esto no surge por arte de magia, como quizás muchos esperan o creen; demanda un trabajo permanente sobre sí del individuo pero también un trabajo permanente e intenso de las organizaciones que, mediante la gestión, deben de proveer de las condiciones, de las formas morales aceptables y adheribles para que este individuo reflexivo y autocultivado diga que sí y acepte ponerse en valor desde ellas.

La tensión aquí surge cuando este referencial de trabajador aparece como el referencial de todo trabajador, incluso nutre el enfoque de muchas políticas sociales centradas en la idea de individuo-emprendedor, como actualmente las políticas orientadas a la inserción laboral de los jóvenes o al desarrollo de la oferta laboral.

Por su parte, aquellos trabajadores que realizan trabajos que tienen otro tipo de orientación diferente de la solución de problemas aparecen, por defecto, como trabajadores intercambiables, con poco valor. Estos trabajadores suelen estar preocupados colectivamente en relación a condiciones de trabajo, salario, etc., que no están en el plano de los trabajadores individualizados puesto que estos aspectos materiales no están en el centro de la relación laboral y porque los trabajadores evalúan las circunstancias desde su propia realidad desde su singularidad. La idea de justicia que se erige tiene que ver con el ajuste del mundo a la situación personal, esto también es un cambio significativo a nivel de la estructura social puesto que las respuestas deben ser adaptables a la situación de cada trabajador.

En este aspecto también radica la inhibición del cuestionamiento político del modelo puesto que se presenta desde la contribución a un mundo mejor para todos y, en particular, en la construcción de un espacio de trabajo más justo, donde todos pueden plantear sus demandas y singularizarse. Por tal razón, este modelo oculta su contradicción, oculta el sufrimiento.

Por último, aunque muy ligado a lo antedicho, parece necesario resaltar, por el lugar que está ocupando en el discurso empresarial actual, el papel de la autonomía, y su contribución a la idea del individuo emprendedor. En el capítulo sobre las definiciones de sí de los trabajadores, se mostró cómo una de las principales justificaciones para definirse de la forma en que lo hacen radica, justamente, en el sentimiento de autonomía, que es ganada gracias a la puesta en juego de las competencias, pero también por el reconocimiento del valor que esto tiene por parte de la organización, la cual amplía los espacios de autonomía del trabajador como forma de retribuir su contribución. La autonomía ganada se asienta en la responsabilización por los resultados, lo cual deviene en una autoimposición de actitudes vinculadas al esfuerzo, al sacrificio, a la dedicación, lo que instala en los trabajadores un yo normativo en la definición de sí, un deber ser. Pero esta autonomía es limitada en la medida en que debe estar en coordinación con los colegas y los clientes y esto supone, nuevamente, la capacidad del trabajador para autorregularse en términos emocionales puesto que en ocasiones esta particularidad lo enfrenta a situaciones cuyas consecuencias son estrés, sufrimiento y malestar.

Esta evidencia problematiza la cuestión de una traslación acrítica del discurso de la autonomía a otros sectores de actividad. Como pudo verse, la autonomía no es solo dejar de prescribir y permitir que los trabajadores tomen decisiones sobre lo que hacen. No puede ser trasladada sin más a otro sector bajo la lógica de establecer que es mucho más rentable y eficiente permitir que los empleados sean más autónomos. No obstante, tampoco es suficiente con creer que esto sucede en el software porque son trabajadores muy calificados. Debe entenderse que, en la medida en que el trabajo se ha vuelto un trabajo de resolución de problemas, la autonomía es central, pero hay toda una sociología en torno a ella que hay que comprender. La autonomía es un referencial del trabajador del software, sería un error creer que son autónomos porque son capaces, inteligentes o altamente formados, porque hay otros saberes que también pueden ser reconocidos y ganar espacios de autonomía. En este contexto, cabe preguntarse ¿qué significa volverse o ser autónomo? Para el individuo, la autonomía ha sido una demanda de larga data. En el trabajo clásico se critica la reducción de los espacios de autonomía y de decisión del trabajador, se critica la prescripción. Lo que muestra una investigación como la que se ha realizado es que la autonomía está sostenida en un fuerte trabajo del individuo sobre sí mismo que no está exento de sufrimiento, de dilemas morales, de compromiso emocional, de individualización, de soledad. Se cultiva la

autonomía, se les dan buenas condiciones para que esto suceda, pero la gestión de muchas de las condiciones necesarias queda en manos del trabajador, si tiene estrés el que se tiene que regular es él, el bienestar emocional está en manos del trabajador. Así entendida, pone en juego la subjetividad del trabajador, hay una interacción desde el vínculo organización-individuo pero tampoco la autonomía es la panacea para el trabajador. Obviamente, es un referente ideológico del discurso del *management*.

Por su parte, la autonomía es una competencia central, por ejemplo, en el plano del reconocimiento de la solidaridad de Honneth (1997): el trabajador demanda diferenciarse, ser reconocido por sus propias competencias, y esto sucede en todos los niveles y tipo de trabajador; pero también existe un soporte colectivo de la autonomía que no debe desconocerse. Hay toda una dimensión colectiva de la autonomía como, por ejemplo, que las ideas sean aceptadas por el equipo, poder trabajar articuladamente con ellos, llegar a resultados propios para poder llegar a resultados grupales. Esta dimensión colectiva se invisibiliza cuando se habla de la autonomía. La autonomía no es algo que pueda darse por sentado, no proviene del nivel de capacitación de los trabajadores. No alcanza solo con querer tenerla o pretender que los trabajadores sean autónomos, es necesaria una construcción de muchas partes, es necesaria la colaboración de la organización, de los individuos y tampoco está exenta de riesgos.

Como cierre, y como forma de síntesis de estas conclusiones, quiero expresar la firme convicción de que esta tesis se reivindica en su aporte en cuanto permite comprender la complejidad de este modelo de trabajo que se está instalando en Uruguay, modelo centrado en la idea de resolución de problemas. Es decir, más allá de que este modelo se instala poco a poco generalizadamente a nivel de los discursos, no es fácil comprender esta complejidad inherente que incorpora la necesidad de articular tanto elementos estructurales como subjetivos, con una fuerte carga valorativa, lo que además tiene un alto componente de gestión. Como se mencionó en la presentación, interrogarse sobre el sentido del trabajo está muy ligado hoy al debate acerca del futuro del trabajo y, por ende, del trabajo del futuro. En tal sentido, cabe sostener, que a pesar de que estos modelos dan una orientación al trabajo, su futuro no está cerrado. Al igual que como lo dicen los empresarios del software, si el futuro es “*lo que querés que venga*”, está en las manos de los actores implicados en estos procesos, en su capacidad de incidir en ellos, de regularlos, de proteger sus intereses y el de

todos los involucrados, también los de los trabajadores que están siendo excluidos de este modelo, algo que sin duda implica al Estado y a los trabajadores organizados en sindicatos.

XI. Referencias bibliográficas

- Acosta, María Julia (2015) “Configuraciones de la gestión de los recursos humanos: el marco del trabajo inmaterial”, en *Revista de Ciencias Sociales*, 28 (37), pp. 27-48. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382015000200003&lng=es&tlng=es.
- Acosta, María Julia y Bericat, Eduardo (2020) “El bienestar emocional de los trabajadores en Uruguay y España”. Ponencia presentada en *Congreso WAPOR. LATAM*. [Congreso Virtual. Sede Universidad de Salamanca].
- Agile Alliance (2001) *12 Principles Behind the Agile Manifesto* [online] Recuperado de <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>.
- Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2006) “El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica”, en *Política y Sociedad*, 43 (2), pp. 127-151. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0606220127A>.
- Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2013a) *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2013b) “Los discursos del management: una perspectiva crítica”, en *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, (28), pp. 42-69.
- Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2018). *Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- Arrow, Kenneth (1974) *The limits of Organization*. New York: W. W. Norton & Co.
- Barletta, Florencia y Pereira, Mariano y Robert, Verónica y Yoguel, Gabriel (2013) “Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos”, en *Revista de la CEPAL* (110), pp. 137-155.
- Beck, Ulrich (1996). “Teoría de la sociedad del riesgo”, en Beriain, Josetxc (comp.) *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo*. Barcelona: Anthropos, pp. 35-56.
- Bell, Daniel (2006) *Las contradicciones culturales del Capitalismo*. Madrid: Alianza.
- Bermúdez, Laura y Cabezas, Juanjo y Urquhart, Marita (2017) “1967-2017, Medio siglo de

Computación en la Universidad de la República”, en *Revista Informática del Instituto de Computación* [Facultad de Ingeniería. Udelar], 1 (1), pp. 5-11.
Recuperado de

<https://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/4428/Revista%20INCO.pdf>

- Bisang, Roberto y Díaz, Alberto y Gutman, Graciela y Krimer, Alejandro y Lavarello, Pablo y Sztulwark, Sebastián y Cornejo, Karina y Varela, Liliana y Britos, Claudia y Cajal, Julia (2006) “Las empresas de biotecnología en Argentina”, en Bisang, Roberto y Gutman, Graciela y Lavarello, Pablo y Sztulwark, Sebastián y Díaz, Alberto (comps.) *Biotecnología y Desarrollo. Un modelo para armar en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo y UNGS, pp. 139-164.
- Boltanski, Luc (1996) “Affaires, alertes et catastrophes. Le point de vue de Luc Boltanski” en Boltanski, Luc y Chateauraynaud, Francis y Derouet, Jean Louis y Lemieux, Cyril y Torny, Didier, coords., (1996) *Séminaire du Programme risques collectifs et situations de crise*. Grenoble: École des Mines, pp. 13-51.
- Boltanski, Luc (2000) *El amor y la justicia como competencias. Tres ensayos de sociología de la acción*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Boltanski, Luc (2017) “Un nuevo régimen de justificación: la ciudad por proyecto. Entramados y perspectivas”, en *Revista de la Carrera de Sociología*, 7 (7), pp. 179-209.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Ève (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Boltanski, Luc y Thévenot, Laurent (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Borello, José y Erbes, Analía y Robert, Veronica y Roitter, Sonia y Yoguel, Gabriel (2004) *Competencias tecnológicas de los trabajadores informáticos argentinos. Más allá de las restricciones de demanda y oferta*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Borello, José y Erbes, Analía y Robert, Veronica y Roitter, Sonia y Yoguel, Gabriel (2005). “Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. El caso de Argentina”, en *Revista de la CEPAL*, (87) pp. 131-150.
- Boudon, Raymond (1990) *L'Art de se persuader. Des idées douteuses, fragiles ou fausses*. Paris: Fayard.
- Boussard, Valérie (2008) *Sociologie de la gestion: les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Braverman, Harry (1974) *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo.

- Bröckling, Ulrich (2016) *El Self Emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación* [online]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290446973_El_Self_Emprendedor_Sociologia_de_una_forma_de_subjetivacion.
- Búsquedas IT (2019) *Tendencias en RRHH. TICs 2019. Reporte de resultados*. Montevideo: Búsquedas IT.
- Callon, Michel y Latour, Bruno (1981) “Unscrewing the big leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so”, en Knorr-Cetina, Karin y Cicourel, Aaron, eds., (1981) *Advances in Social Theory and Methodology: Towards an Integration of Micro and Macro Sociologies*. Boston: Routledge, pp. 277-303.
- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) (2019) *Propuesta de CUTI para los Candidatos a la presidencia de la Republica período 2020-2025*. Montevideo: CUTI. Recuperado de <https://www.cuti.org.uy/documentos>.
- Canós, José y Letelier, Patricio y Penadés, María del Carmen (2003) *Metodologías Ágiles en el Desarrollo de Software*. Alicante: Grupo ISSI. Recuperado de <http://issi.dsic.upv.es/archives/f-1069167248521/actas.pdf>.
- Carrillo, Janice y Franza, Richard (2006) “Investing in product development and production capabilities: The crucial linkage between time-to-market and ramp-up time”, en *European Journal of Operational Research*, 171 (2), pp. 536-556. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037722170400623X>.
- Castells, Manuel (2001) “E-Businesss y la nueva economía”, en *La galaxia internet*. Barcelona: Areté, pp. 81-136.
- Chiapello, Ève y Gilbert, Patrick (2009) “La gestion comme technologie économique”, en Steiner, Philippe y Vatin, François (dirs.) *Traité de sociologie économique*, Paris: Presses universitaires de France, pp. 325-366.
- Chicchi, Federico y Leonardi, Emanuele y Lucarelli, Stefano (2018) *Más allá del salario: lógicas de explotación*. Madrid: Enclave de libros.
- Collins, David (2000) *Management fads and buzzwords*. Londres: Routledge.
- Coriat, Benjamin (2003) *El taller y el cronómetro*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- de Armas, Gustavo y Filgueira, Fernando (2007) “En busca del tiempo perdido: las tareas del Uruguay social del siglo XXI”, en Arocena, Rodrigo y Caetano, Gerardo, coords. (2007) *Uruguay: Agenda 2020*. Montevideo: Taurus.

- de Gaulejac, Vincent y Taboada, Isabelle (dir.) (1994) *La lutte des places*. Paris: Desclée de Brouer.
- de la Garza, Enrique (2007). *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*. Barcelona: Anthropos.
- de Terssac, Gilbert (1992) *Autonomie dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- de Terssac, Gilbert (2005) “Trabajo y sociología y en Francia ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales?”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 10 (17), pp. 101-132.
- de Souza, Cecilia (2017) “Origen de los argumentos científicos que fundamentan la investigación cualitativa”, en *Salud colectiva*, 13 (4), pp. 561-575. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/731/73157096002/html/index.html>.
- Desrosières, Alain (1995) Cómo fabricar cosas que se sostienen entre sí. Las ciencias sociales, la estadística y el Estado, en *Archipiélago*, (20), pp. 19-32.
- Desrosières, Alain y Thévenot, Laurent (1988) *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris: La Découverte.
- Dewey, John (2008) *El arte como experiencia*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, Ana Luisa et al. (2005) “El enfoque de las competencias en la construcción de la subjetividad. Los trabajadores del Área de Seguridad y Vigilancia de la Universidad de la República”, en *VI Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo* [Facultad de Psicología-Udelar]. Montevideo: Psicolibros.
- Dombois, Rainer (1994) “Modernización empresarial, reto para las relaciones industriales en América Latina”, en *Revista Colombiana de Psicología* (3), pp. 81-92.
- Dumont, Louis (1982) *Homo aequalis. Génesis y apogeo de la ideología económica*, Madrid: Aranzadi.
- Dumont, Louis (1987) *Ensayos sobre el individualismo*. Madrid: Alianza.
- Egas, Luis Miguel y Játiva, Juan Xavier. (2008) *Evolución de las metodologías de desarrollo de la ingeniería de software en el proceso la ingeniería de sistemas software* [online]. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0606220127A>.
- Egas, Luis Miguel y Játiva, Juan Xavier y Garcés, Lucas (2014) *Evolución de las Metodologías de Desarrollo de la Ingeniería de Software en el Proceso de Ingeniería de Sistemas Software y Determinación de una metodología adaptable orientada a una organización pequeña* [online]. Recuperado de

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8771/AC-ESPEL-SOF-0004.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.

- Equipos Consultores (2020) *Monitor trabajo. Uruguay 2020*. Montevideo: Equipos Consultores.
- Fernández Rodríguez, Carlos (2019a) *La “nueva cultura de empresa”: estrategias empresariales para la disolución de las relaciones laborales*. Bilbao: Fundación Manu Robles Arangiz.
- Fernández Rodríguez, Carlos (2019b) “Presentación del Monográfico *El gerencialismo y su influencia en el mundo contemporáneo: análisis y reflexiones*”, en *Debats. Revista de cultura, poder y sociedad*, 133 (1), pp. 6-12.
- Fernández Rodríguez, Carlos, ed., (2007) *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fernández Rodríguez, Carlos y Medina-Vicent, María (2017) “Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias”, en *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, (20), pp. 7-14. Recuperado de <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/2495>.
- Florence, Jany-Catrice (2012) “La Performance”, en Bevort, Antoine y Lallement, Michel y Jobert, Annette y Arnaud Mias, dirs., (2012) *Dictionnaire du travail*, Paris: Presses universitaires de France.
- Foucault, Michel (1987) *Historia de la sexualidad*, 1. *La voluntad de saber*. México: Siglo XXI.
- Foucault, Michel (2012) *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Fredrickson, H. George (2004) “Toward a New Public Administration”, en Shafritz, Jay M. y Hyde, Albert, eds. *Classics of Public Administration*. Boston: Wadsworth Cengage Learning, pp. 294-305.
- Gadrey, Jean (1996) *Services, la productivité en question*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Gantman, Ernesto (2005) *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Aldershot: Ashgate.
- Garfinkel, Harold (2006). *Estudios en Etnometodología*. México: Anthropos-UNAM.
- Giddens, Anthony (1997) “Vivir en una sociedad postradicional”, en Beck, Ulrich y Giddens, Anthony y Lash, Scott (1997) *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza. pp. 75-136.

- Gilbert, Patrick (1998) “Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines”, en *Psychologie du travail et des organisations*, 1, pp. 118-130.
- Gilbert, Patrick (2012) Les outils de gestion: producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, en *Le travail humain*, 75 (1), pp. 1-18, <https://doi.org/10.3917/th.751.0001>.
- Giordano, Pedro y Montes Cató, Juan (2012) “Diez tesis sobre el trabajo inmaterial”, en *Revista Gestión de las Personas y Tecnología [online]*, 14, pp. 17-31. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/741>.
- Gómez, Gabriel (2006) *Gestión del conocimiento y construcción del servicio en las empresas uruguayas de software asociadas al sector financiero* [en línea] Tesis de grado. FCS-Udelar, Montevideo.
- Grey, Chistopher y Willmott, Hugh, eds. (2005) *Critical management studies: A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Guerrero, Juan y Ramírez, Hugo (2011) “La justicia, la crítica y la justificación. Un análisis desde la perspectiva de la sociología pragmática”, en *Revista Colombiana de Sociología*, 34 (1), pp. 41-73. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/download/23139/38764>.
- Habermas, Jürgen (2002) *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península.
- Hardt, Michael y Negri, Antonio (2002) *Imperio*. Buenos Aires: Paidós.
- Heaton, Janet (1998) “Secondary analysis of qualitative data”, en *Social Research*, 22. Recuperado de <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU22.html>.
- Highsmith, Jim (2001) *History: The Agile Manifesto* [online]. Recuperado de <http://agilemanifesto.org/history.html>.
- Hochschild, Arlie (1983) *The managed heart. Commercialization of human feelings*. California: California Press.
- Honneth, Axel (1997) *La lucha por el reconocimiento Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.
- Illouz, Eva (2007) *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Madrid: Katz.
- Instituto de Comercio Exterior (Icex) (2019) *El mercado de software en el Uruguay*. Montevideo: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Montevideo.
- Izquierdo, Javier (2002) “Crítica y consultoría. Para leer El nuevo espíritu del capitalismo”,

- en *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (5), pp. 145-172.
- Jeannet, Aurelie (2012) “Èmotion”, en Bevort, Antoine y Lallement, Michel y Jobert, Annette y Arnaud Mias, dirs., (2012) *Dictionnaire du travail*, Paris: Presses universitaires de France.
- Kearins, Kate y Hooper, Keith (2002) “Genealogical method and analysis”, en *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (5), pp. 733-757.
- Kelder, Jo-Anne (2005) “Using Someone Else’s Data: Problems, Pragmatics and Provisions”, en *Forum: Qualitative Social Research* [online], 6 (1), Art. 39. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/501>. Acceso 10/10/2020.
- Klikauer, Thomas (2015) “What Is Managerialism?”, en *Critical Sociology*, 41 (7-8), 1.103-1.119, <https://doi.org/10.1177/0896920513501351>
- Knights, David y Willmott, Hugh. (1989) “Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales”, en Fernández Rodríguez, Carlos, ed., (1989) *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 27-68.
- James, Williams (1984) *Pragmatismo. Un nuevo nombre para antiguos modos de pensar*. Madrid: Sarpe.
- Laval, Christian y Dardot, Pierre (2013) *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Latour, Bruno (1998) *De la mediación técnica, filosófica, genealógica, sociológica*. Barcelona: Gedisa.
- Lazzarato, Maurizio (1996) “Immaterial labor”, en Hardt, Michael y Virno, Paolo, eds. *Radical thought in Italy: a potential politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, pp. 133-147.
- Lazzarato, Maurizio (2008) “Immaterial labor” [online]. Recuperado de <http://www.generation-online.org/c/fcimmateriallabour3.htm>.
- Lazzarato, Maurizio y Negri, Antonio (2006) “Trabajo inmaterial y subjetividad”, en *Revista Brumaria*, (7), pp. 45-54.
- Lash, Scott (1994) “La reflexividad y sus dobles. Estructura, estética, comunidad”, en Beck, Ulrich y Giddens, Anthony y Lash, Scott (1997) *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza. pp. pp. 137-208.
- Le Goff, Jean-Pierre (1996) *Les illusions du mangement*. Paris: La découverte-Syros.

- Linhart, Danièle (2013) *¿Trabajar sin los otros?* Valencia: Universitat de Valencia.
- Linhart, Danièle (2017) “Rupturas y continuidades entre gestión moderna y lógica tayloriana”. *Revista Viento Sur* [online]. Recuperado de <https://vientosur.info/rupturas-y-continuidades-entre-gestion-moderna-y-logica-tayloriana/>.
- López Carrasco, Carlos (2015a) La materialidad del “trabajo inmaterial”: algunas claves para una aproximación alternativa al trabajo en el capitalismo tardío [online]. Recuperado de https://www.academia.edu/2515815/La_materialidad_del_trabajo_inmaterial?auto=download.
- López Carrasco, Carlos (2015b) ¿Cómo se organiza el trabajo en nuestra sociedad?: síntesis de los modelos de regulación fordista y postfordista. Recuperado de https://www.academia.edu/12035044/C%C3%B3mo_se organiza_el_trabajo_en_nuestra_sociedad_S%C3%ADntesis_de_los_modelos_de_regulaci%C3%B3n_fordista_y_postfordista
- Luci, Florencia (2016) *La era de los managers*. Buenos Aires: Paidós.
- Luhmann, Niklas (1998) *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta.
- Luhmann, Niklas (1998) *Sociología del Riesgo*. México: Universidad Iberoamericana.
- Mandiola, Marcela (2013) “Management Education in Chile: from politics of pragmatism to (im)possibilities of resistance”, en *Universitas Psychologica* [Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá], 12 (4), pp. 1.085-1.098.
- Martuccelli, Danilo (2007) *Cambio de rumbo: la sociedad a escala del individuo*. Santiago de Chile: LOM.
- Mayrhofer, Wolfgang y Brewster Chris y Farndale Elaine (2018) “Future Avenues for Comparative HRM”, en Brewster, Chris y Mayrhofer, Wolfgang y Farndale, Elaine, eds., (2018) *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 633-650.
- Míguez, Pablo (2013) “El trabajo inmaterial-cognitivo en sectores conocimiento-intensivos: el caso del trabajo bio-informático en Argentina”. Ponencia presentada en el *VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El trabajo en el siglo XXI: cambios, impactos y perspectivas*. San Pablo, 2 al 5 de julio de 2013.
- Míguez, Pablo y Lima, Jacob Carlos (2016) “El trabajo cognitivo en el capitalismo

- contemporáneo: el surgimiento y la evolución del sector de software en Argentina y Brasil”, en *Cuadernos del CENDES*, 33 (93), pp. 67-89.
- Minsal, Delaray y Pérez Rodríguez, Yudit (2007) “Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”, *ACIMED*, 16 (3) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es.
- Molina, Bryan, Vite, Harry y Dávila, Jefferson (2018) “Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software”, en *Espirales: Revista Multidisciplinaria de Investigación*. 2, <https://doi.org/10.31876/re.v2i17.269>.
- Montes Cató, Juan Sebastián (2011) “El trabajo en la sociedad de la información: desafíos para el movimiento obrero”, en *Kairós*, Universidad Nacional de San Luis 27 (5), pp. 15-35.
- Montes Cató, Juan Sebastián, coord. (2010) *El trabajo en el capitalismo informacional. Los trabajadores de la industria del software*. Benavídez: Poder y trabajo editores.
- Nardacchione, Gabriel, y Tovillas, Pablo (2017) “Otra controvertida relación maestro-discípulo: Pierre Bourdieu y Luc Boltanski”, en *Cuestiones de Sociología*, (16), e024. <https://doi.org/10.24215/23468904e024>.
- Nardacchione, Gabriel, y Tovillas, Pablo (2018). “Otra controvertida relación maestro-discípulo. Pierre Bourdieu & Luc Boltanski, en torno al problema de la acción y la axiología del investigador”, en *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales (Relmecs)*, 8 (1), e033, <https://doi.org/10.24215/18537863e033>.
- Navarro, Andrés y Fernández, Juan y Morales, Jonathan (2013) “Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software”, en *Prospectiva* [ISSN-e 2216-1368, ISSN 1692-8261], 11 (2), pp. 30-39.
- Nemirovsky, Adolfo y Yoguel, Gabriel (2001) “Dynamics of High-Technology Firms in the Silicon Valley”, en *Working Paper*, (01-03), Aalborg, Aalborg University, Department of Business Studies.
- Nizet, Jean y Pichault, Françoise (2008) De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis. *Administración y organizaciones [online]*, 11(21), pp. 47-84.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999) *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Notz, Petra (2007) “Secondary Qualitative Analysis of Interviews. A Method Used for

- Gaining Insight into the Work/Life Balance of Middle Managers in Germany”, en *Qualitative Social Research [online]*, 6 (1), Art. 34. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/506>.
- Novick, Marta (2002) *La dinámica de oferta y demanda de competencias en un sector basado en el conocimiento en la Argentina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Nussbaum, Martha (2008) *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*. Barcelona: Paidós.
- Offe, Claus (1992) *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza.
- Ojeda, Hugo (2012) *Vigilar y diferenciar*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) *Trabajar para un futuro más prometedor. Comisión mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Ginebra: OIT.
- Pérez Casas, Alén (2002) *La industria uruguaya de software: una imprevista ventana de oportunidad*. Tesis de la Maestría en Sociología (Departamento de Sociología, FCS-Udelar). Recuperado de https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/8260/1/TMS_Per ezCasasAlen.pdf.
- Pinedo, Iván y Yáñez, Jaime (2017) “Las emociones y la vida moral: una lectura desde la teoría cognitivo-evaluadora de Martha Nussbaum”, en *Veritas*, (36), pp. 47-72. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732017000100003>.
- Pólya, George (1965) *Cómo plantear y resolver problemas*. México: Trillas.
- Pressman, Roger (2010) *Ingeniería de Software, un enfoque práctico*. México: McGraw-Hill.
- Quiñones, Mariela (2018). “Sociología del management”, en *Revista de Ciencias Sociales*, 31 (43), pp. 9-14. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382018000200009&lng=es&tlng=es.
- Quiñones, Mariela y Acosta, María Julia (2017) Autonomía gestionada por la empresa: ¿un oxímoron?, en *El Uruguay desde la Sociología*, 15. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-Udelar, pp. 261-274.
- Quiñones, Mariela y Supervielle, Marcos y Acosta, María Julia (2015) “Gestión de recursos humanos: su configuración en el contexto de las lógicas empresariales uruguayas”, en *El Uruguay desde la Sociología*, XIII. Montevideo: Departamento de

- Sociología-FCS-Udelar, pp. 205-219.
- Quiñones, Mariela y Supervielle, Marcos y Acosta, María Julia y Van Rompaey, Erika (2013) “Desafíos para una nueva gestión de recursos humanos: el caso de la industria del software”. *El Uruguay desde la Sociología*, XI. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UdelaR, pp. 331-346.
- Quiñones, Mariela y Segantini, Marcos y Supervielle, Marcos (2014) *Gestión de recursos humanos en la industria manufacturera exportadora de Uruguay, 1991-2010*. Montevideo: Universidad de la República.
- Quiñones, Mariela y Van Rompaey, Erika (2014) “Las relaciones de género en el sector del software: los límites de la autonomía en el trabajo”, en *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-Udelar, pp. 175-186.
- Quiñones, Mariela y Acosta, María Julia y Cosse, Leonardo y Rivero, Leonel (2020) “Sociología del trabajo: regímenes de trabajo, las relaciones laborales y actores laborales. *El Uruguay desde la Sociología* 18. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-Udelar.
- Rama, Germán y Silveira, Sara (1991) *Políticas de Recursos Humanos de la Industria Exportadora del Uruguay*. Montevideo: CEPAL-Cinterfor.
- Ramírez Arcos, Hugo y Guerrero Bernal, Juan (2011) “La justicia, la crítica y la justificación. Un análisis desde la perspectiva de la sociología pragmática”, en *Revista Colombiana de Sociología*, 34 (1), pp. 41-73. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/download/23139/38764>.
- Reynaud, Jean Daniel (1989) *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Riesgo, Albert (2001) “Boltanski-Chiapello y la gran transformación”, en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, (18), pp. 299-308.
- Rodríguez, José (2006) “Aprendizaje y cultura laboral entre los programadores de software en México”, en *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. México, Palacio de Minería de México.
- Rodríguez, José y Manzano, Isidro y Encina, Francisca y Gutiérrez, Guadalupe (2008) “Trabajadores Cognitivos en la Industria del Software: Hacia un Concepto Ampliado de Trabajo Simbólico”, en *Invurnus*, 3 (2), julio-diciembre, pp. 42-48.

- Rodríguez, José (2011) *Aprendizaje y resistencia en los trabajadores de software*. México: Plaza y Valdez-Universidad de Sonora.
- Rodríguez, José y de la Garza, Enrique (2011) “Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software”, en de la Garza, Enrique, coord., (2011) *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, T. I. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa: Plaza y Valdés, pp. 209-226.
- Rosário, Pedro (2004) *Estudar o Estudar: As (Des)venturas do Testas*. Oporto: Porto Editora.
- Saavedra, Juan (2009) “Descubriendo el lado oscuro de la gestión. Los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 17 (2), pp. 45-60.
- Salais, Robert y Stroper, Michael (1993) *Les mondes de production*. Paris: EHESS.
- Salgado Lévano, Ana Cecilia (2007) “Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”, en *Liberabit. Revista de Psicología*, 13, pp. 71-78.
- Sánchez, José y Moro, Lourdes (2019) “Los órdenes de justificación como marco analítico para el estudio de las prácticas económicas alternativas”, en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (167), pp. 107-124, <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.167.107>.
- Scribano, Adrián y de Sena, Angélica (2009) “Las segundas partes sí pueden ser mejores. Algunas reflexiones sobre el uso de datos secundarios en la investigación cualitativa”, en *Sociologías*, 11 (22), pp. 100-118. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/soc/n22/n22a06.pdf>.
- Sennett, Richard (1984) *La autoridad*. Madrid: Alianza.
- Sennett, Richard (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Serrano, Amparo y Fernández Rodríguez, Carlos (2018) “De la metáfora del mercado a la sinécdoque del emprendedor: la reconfiguración política del modelo referencial de trabajador”, en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36 (2), pp. 207-224.
- Sherif, Victoria (2018) “Evaluating Preexisting Qualitative Research Data for Secondary Analysis”, en *Forum: Qualitative Social Research [online]*, 19 (2), art. 7. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2821> Acceso 11/10/2020.
- Simmel, Georg (2002) *Sobre la individualidad y las formas sociales*. Buenos Aires:

- Universidad Nacional de Quilmes.
- Stolovich, Luis (2005) *La Industria Uruguaya de TI y sus requerimientos de financiamiento*. Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, Documento interno.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002) *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Supervielle, Marcos (2010) “La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos. Gestión de conocimientos y autoridad en las unidades recuperadas”, en Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), dir., (2010) *Gestión obrera. Del fragmento a la acción colectiva. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio*, Montevideo: Nordan, pp. 99-113.
- Supervielle, Marcos (2016) “Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos. Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento”, en *Revista de Ciencias Sociales*, 29 (38), pp. 13-36. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382016000100002&lng=es&tlng=es.
- Supervielle, Marcos y Pucci, Francisco (2004) El trabajo y las relaciones laborales en el siglo XX [online]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/278328714_El_trabajo_y_las_relaciones_laborales_en_el_Siglo_XX.
- Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela (2003) “La incorporación del trabajador al Trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control. La perspectiva de la Sociología del Trabajo”. *Documentos de Trabajo*, 71. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-Udelar.
- Szlechter, Diego (2015) *Consentir y resistir: las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: UNGS.
- Thuderoz, Christian (1999) *La Confiance. Aproches économiques et sociologiques*. Paris : Gâetan Morin éditeurs.
- Touraine, Alain (1973) *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- Townley, Barbara (1993). “Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management”, en *Academy of Management review*, 18 (3), pp. 518- 545.
- Veltz, Pierre y Zarifian, Philippe (1993) « Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, en *Sociologie du travail*, 35 (1), janvier-mars, pp. 3-25;

- Vercellone, Carlo (2011) *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Buenos Aires: Prometeo.
- Verd, Joan Miquel y Lozares, Carlos (2016) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Síntesis.
- Villavicencio, Daniel (2000) “Economía y sociología: Historia reciente de una relación conflictiva, discontinua y recurrente”, en *Tratado de sociología del trabajo*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 683-712.
- Von Krogh, Georg e Ichijo, Kazuo y Nonaka Ikujiro (2000) *Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford.
- Watson, Thomas (h) (1964) *Una empresa y sus credos. Las ideas que cimentaron la IBM*. Buenos Aires: Hachette.
- Weber, Max (1969) *La Ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península.
- Zarifian, Philippe (1996) “El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción”, en *Documentos de Trabajo, N° 7*. Montevideo: Udelar.
- Zafra, Rosario (2017) *El entusiasmo*. Barcelona: Anagrama.
- Zangaro, Marcela (2011) “Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno”, en *Trabajo y sociedad* (16), 163-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334688010.pdf>.
- Zeidner, Monique y Boekaerts, Moshe y Pintrich, Paul (2000) “Selfregulation. Directions and challenges for future research”, en Boekaerts, Moshe y Pintrich, Paul y Zeidner, Monique (2000) *Handbook of Self-Regulation*. San Diego: Academic Press, pp. 749-768.
- Zimmerman, Barry (1989) “A social cognitive view of selfregulated academic learning”, en *Journal of Educational Psychology*, 81 (3), pp. 329-339.
- Zukerfeld, Mariano (2017) “Tiempo, Espacio y Educación en el Trabajo Informacional”, en Collebechi, Ma. Eugenia y Gobato, Federico, comps., (2019) *Formar en el horizonte digital*. Buenos Aires: Universidad Virtual de Quilmes, pp. 63-76.

XII. Anexos

XII.1. Sitios web revisados

<https://www.bixlabs.com/>

<https://xmartlabs.com/>

<https://uruit.com/>

<http://codigodelsur.com/>

<https://www.octobot.io/>

<https://decemberlabs.com/>

<https://www.inmindsoftware.com/>

<https://loopstudio.dev/>

<https://moove-it.com/>

<https://www.genexus.com/es/>

<https://www.infocorpbanking.com/>

<https://quanam.com/>

<https://www.tcs.com/>

<https://www.ica.com.uy/>

<https://www.topsystemscorp.com/>

<http://www.buxis.com/home/es/>

<https://1950labs.com/>

<https://switchsoftware.us/>

<https://tryolabs.com/>

<https://intermediasoftware.com/>

<https://lithiumsoft.com/>

<https://www.altimetrik.com/>

<https://datalogic.com.uy/proyectos-especiales/>

<https://overactive.com/>

<https://www.geocom.com.uy/>

<https://dvelopsoftware.com/>

XII.2. Entrevistas a referentes recopiladas de medios de comunicación

<https://www.sarandi690.com.uy/2020/04/02/nicolas-jodal-coronavirus-app/> 02/04/2020

<https://delsol.uy/facildesviarse/entrevista/de-quien-es-el-exito-de-la-industria-del-software-uruguay> 17/07/2019

<https://www.radiomontecarlo.com.uy/2019/08/08/entrevista-930/la-realidad-del-sector-en-el-que-tendrian-que-estar-trabajando-2500-personas-que-no-encuentran-en-uruguay/?fbclid=IwAR054FjpnNsBWM0dg648fCzeyurd8JjAOdlmnxMnrJfb0keHKSaUDjpUnAs> 08/08/2019

<https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Jodal--Todos-nos-tenemos-que-reciclar-no-solo-la-cajera-del-supermercado--uc730278> 19/09/2019

<https://cnnespanol.cnn.com/video/uruguay-principal-exportador-per-capita-industria-del-software-pkg-dario-klein-mercado-sur/> 15/07/2019

<https://ladiaria.com.uy/trabajo/articulo/2019/10/camara-uruguaya-de-tecnologia-de-la-informacion-cerro-2018-con-record-de-exportaciones/> 30/10/2019

<https://infonegocios.biz/un-dia-en/cuti-con-su-gerente-general-andrea-mendaro> 15/10/2019

<http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/ana-ines-echavarren-una-empresaria-con-el-adn-emprendedor/> 30/08/2019

<http://pro-universitarios.com/tcs-una-cultura-de-aprendizaje-continuo/> 24/08/2019

<http://pro-universitarios.com/genexus-tecnologia-que-mueve-el-mundo/> 07/05/2019

<http://pro-universitarios.com/genexus/> 4/09/2018

<https://www.elobservador.com.uy/nota/el-futuro-del-trabajo-revolucion-tecnologica-o-humana--20183221450> 22/03/2018

<https://www.evaluandosoftware.com/breogan-gonda-somos-domesticadores-la-tecnologia/> 27/09/2018

<https://www.smarttalent.uy/innovaportal/v/27006/15/innova.front/nicolas-jodal:-la-gente-que-crea-que-puede-dirigir-a-las-personas-midiendolas.html> 13/11/2017

<https://www.enperspectiva.net/home/la-mesa-tic-martes-11-de-julio/?fullpage> 28/07/2017

<https://www.itwarelatam.com/2016/09/27/entrevista-a-breogan-gonda-presidente-del-directorio-genexus/> 27/09/2016

XII.3. Recursos y páginas web consultadas

<https://www.elpais.com.uy/que-pasa/ofrecen-salarios-altos-dias-libres-masajes-encuentran-empleados.html>

<https://trabajo.ladiaria.com.uy/articulo/2019/10/camara-uruguaya-de-tecnologia-de-la-informacion-cerro-2018-con-record-de-exportaciones/>

<https://www.cuti.org.uy/novedades/1263-software-en-uruguay-la-realidad-del-mercado-laboral>

<http://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-lidera-la-produccion-de-software-en-america-latina/>

<https://dca.com.uy/modificaciones-impositivas-para-la-actividad-de-software-en-uruguay/>

<https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/uruguay-lider-america-latina-caribe-gobierno-digital-naciones-unidas>

<https://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/internet-conexion-fija-fibra-optica-servicios-hogares-velocidad>

<https://www.cutibusinessforum.com/>: <https://youtu.be/5cCypDLABR8>

<https://www.agilealliance.org/>

<http://pro-universitarios.com/>

<https://devoogle.com/>

<https://www.cuti.org.uy/>

XII.4. Videos empresariales y materiales en blogs

<https://youtu.be/knCCzZbR5LU>

https://www.youtube.com/watch?time_continue=11&v=pe1Jw4jZHzM

<https://medium.com/loopstudio/why-we-dont-call-ourselves-a-software-factory-ec11fbbe66d9>