Universidad de la República

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Sociología

Tesis de Maestría en Sociología

Las lógicas de acción empresarial en el sector de tecnologías de la información en Uruguay

Autor: Lic. Leandro Larrosa

Tutora: Dra. María Julia Acosta

Montevideo, Uruguay

2025

Página de aprobación

Autor: Leandro Larrosa

Tutora: Dra. María Julia Acosta

Tribunal

……

(Nombre y firma)

……

(Nombre y firma)

……

(Nombre y firma)

……

(Nombre y firma)

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi abuelo, quien nos abandonó físicamente durante el transcurso de la investigación y que ha sido siempre un apoyo esencial para todos aquellos que hemos tenido la oportunidad de compartir momentos con él.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi madre por siempre apoyarme y alentarme, y a mí tía Laura por brindarme su ayuda en esta investigación. También quiero agradecer a mi amiga y compañera Nancy Guillen y a su Esposo Luis Acosta por sus aportes durante el trabajo de campo.

En segundo lugar, a mis compañero/as de generación de la Maestría, con los cuales tuvimos que transitar este proceso cargado de incertidumbres producto del escenario pandémico. También agradecer a mis colegas y compañero/as de las Unidad de Sociología de la Salud de Facultad de Medicina, particularmente a Gabriel Barrero, por su ayuda y consejos durante esta última etapa de redacción.

Asimismo, agradecer a mi tutora María Julia Acosta por su apoyo y acompañamiento durante este proceso de formación académica.

Por último, a la Universidad de la República y a la Facultad de Ciencias Sociales por brindar la posibilidad de realizar una Maestría de forma gratuita, lo que representa un claro ejemplo de democratización del conocimiento.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es comprender las lógicas de acción que se configuran en empresas de tecnologías de la información (TI) que operan en o desde Uruguay. Se parte del supuesto de que las lógicas de acción proporcionan un marco teórico-metodológico adecuado para analizar las prácticas y comportamientos que se desarrollan en las organizaciones. A partir de este enfoque, se estudian tres dimensiones clave en la configuración de las prácticas vinculadas a la actividad productiva como lo son: la concepción de trabajo y de trabajador que predomina en las empresas; las características que asume la gestión de los recursos humanos; y los principales valores que orientan las acciones empresariales. Para ello se utiliza una estrategia metodológica de carácter cualitativo, basada en entrevistas semiestructuradas a directivos y gerentes de empresas del sector, complementadas con fuentes documentales (notas de prensa relacionadas con nuevas formas de gestión empresarial) e información disponible en los portales webs de las empresas seleccionadas.

Los resultados de la investigación señalan que las empresas de TI adoptan estrategias de competencia, organización del trabajo y valores empresariales diferentes respecto a los modelos clásicos de producción, consolidándose como un caso paradigmático de las lógicas de acción innovadoras en el país (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023). Asimismo, se identificaron diferencias entre las empresas analizadas, asociadas al tamaño de la organización, al tipo de bien producido y a su origen (local o multinacional). Estos factores inciden en dimensiones como la estructura laboral, la jerarquización de las relaciones productivas y la evaluación del rendimiento, favoreciendo que algunas empresas incorporen, en mayor medida, elementos propios de modelos productivos próximos al trabajo industrial en su concepción y organización de la actividad.

Palabras clave: trabajo, lógicas de acción, tecnologías de la información

Summary

The objective of this research is to understand the logics of action that are configured within information technology (IT) companies operating in or from Uruguay. The study is based on the assumption that logics of action provide an appropriate theoretical and methodological framework for analyzing the practices and behaviors that develop within organizations. From this perspective, three key dimensions in the configuration of practices related to productive activity are examined: the prevailing conception of work and the worker within companies; the characteristics of human resources management; and the core values guiding business actions. A qualitative methodological strategy is employed, based on semi-structured interviews with executives and managers from companies in the sector, complemented by documentary sources (press articles related to new forms of business management) and information available on the websites of the selected companies.

The findings of the research indicate that IT companies adopt strategies of competition, work organization, and corporate values that differ from classical models of production, positioning them as a paradigmatic case of innovative logics of action in the country (Quiñones, Acosta, & Cosse, 2023). Moreover, differences among the analyzed companies were identified, associated with the size of the organization, the type of goods produced, and their origin (local or multinational). These factors influence dimensions such as labor structure, the hierarchy of productive relations, and performance evaluation, leading some companies to incorporate, to a greater extent, elements typical of industrial work models in their conception and organization of productive activity.

Keywords: work, logics of action, information technology

Tabla de Contenidos

Introducción 1

1. Problema y objetivos de investigación 5

1.1. Las nuevas lógicas de acción empresariales como expresión de las transformaciones productivas 6

1.2. El sector de TI como prototipo de las lógicas de acción innovadoras 9

1.4. Objetivos 11

1.5. Hipótesis 12

2. Marco teórico y antecedentes 14

2.2. Las lógicas de acción como categoría analítica 14

2.1. Organización por proyectos y la instalación de un nuevo *management* 18

2.3. Las lógicas de acción empresariales en Uruguay: una aproximación desde la gestión de los recursos humanos 20

3. Estrategia Metodológica 24

3.1. Técnica de recolección de datos y fuentes de información 24

3.3. Procesamiento y análisis 27

3.4. Alcance del diseño 28

4. Caracterización del sector 30

Las estrategias de competencia como dimensión analítica de las lógicas de acción empresarial 33

5. Organización del trabajo y gestión de los recursos humanos bajo las lógicas innovadoras 37

5.1. La organización del trabajo en empresas de TI 37

5.1.1. El equipo de trabajo como eje articulador de la tarea 39

5.1.2. La horizontalidad en las relaciones sociales de producción como mecanismo de implicación personal 41

5.2. Productividad y medición del rendimiento 45

5.2.1. La evaluación de los recursos humanos 47

6. El papel de la cultura en las organizaciones: los valores que orienta las prácticas empresariales 51

6.1. Los valores empresariales y su vínculo con las lógicas de acción innovadoras .. 51

6.1.1. La confianza y la autonomía como ejes centrales en la gestión del trabajo . 54

6.1.2. Innovar para ser competitivos 56

6.1.3. La orientación al cliente como valor asociado al trabajo por objetivos 57

6.2. La prédica de los valores empresariales dentro de las organizaciones 59

El líder de equipo y su rol como agente de trasmisión de los valores empresariales 60

7. La diversidad dentro de las lógicas de acción innovadoras 63

Una tipología de las lógicas de acción innovadoras en las empresas de TI en Uruguay 77

Reflexiones finales 83

Referencias Bibliográficas 87

Apéndice 91

1. Pauta de entrevista 91

2. Muestra de empresas relevadas 93

Anexos 95

Notas de prensa 95

Introducción

El estudio de las lógicas de acción en empresas tecnológicas debe enmarcarse en un contexto internacional caracterizado por profundos cambios ocurridos en la sociedad occidental a comienzos de la década de 1980, cuyo eje articulador fue la imposición del neoliberalismo como sistema económico y social (Boltanski y Chiapello, 2002; Zangaro, 2011). Estas transformaciones se manifestaron en distintos niveles: en el ámbito político, mediante la desarticulación del Estado de bienestar; en el económico, a través de la desregulación del mercado financiero; en el productivo, con el declive del sistema taylorista-fordista como modelo hegemónico de producción de bienes; y en el social, con la imposición de una racionalidad que exacerba el individualismo en detrimento de los valores colectivos (Silver, 2005).

El avance del neoliberalismo no implica únicamente un nuevo sistema económico que modifica las reglas de juego financieras, debilita las políticas proteccionistas y privatiza los servicios públicos (Notaro, 2012), sino también la imposición de nuevos valores que se transforman en pilares éticos sobre los que se justifica y legitima la estructura social (Boltanski y Chiapello, 2002; Han, 2010). Según Han (2010), a diferencia de la sociedad disciplinar de mediados de siglo XX —estructurada sobre instituciones de control y coerción social como cárceles, asilos, hospitales y fábricas— actualmente nos encontramos en una sociedad basada en el "rendimiento". Aquí los individuos no orientan sus acciones únicamente por patrones de obediencia impuestos desde instituciones disciplinarias externas, sino también por métodos de coacción vinculados a la libertad, la autonomía y el desarrollo individual. Así, el rendimiento, entendido como la capacidad de autorrealización constante del sujeto, se convierte en un imperativo moral que condiciona en buena medida sus acciones.

El ámbito productivo se ha visto influido por dichas transformaciones. Ejemplo de ello es la pérdida de preponderancia del sistemas de producción taylorista-fordista ante el avance del sector servicios hacia finales del siglo pasado (Silver, 2005), lo que significó, además de transformaciones asociadas a las formas de producir los bienes de consumo, cambios en cómo las organizaciones piensan la actividad y a sí mismas, hecho que incide en los principios normativos sobre los que se sustentan sus acciones.

Este cambio se manifiesta de manera particularmente clara en el sector de tecnologías de la información (TI), donde los principios prácticos que orientan las acciones empresariales se estructuran en torno a la innovación, la autonomía y la adaptación constante a las fluctuaciones del mercado.

A nivel global, las empresas de TI han experimentado un crecimiento exponencial en la producción de bienes y servicios. Uruguay no ha sido ajeno a este fenómeno internacional, posicionándose en términos relativos como unos de los principales productores de tecnología de la información de la región en los últimos años (AGESIC, 2024)[1]. Por ello, el presente trabajo analiza las lógicas de acción que predominan en las empresas de TI que operan en o desde nuestro país, particularmente en empresas de desarrollo de software y tecnología financiera, con el objetivo de comprender de qué manera estas organizaciones estructuran sus procesos productivos, gestionan los recursos humanos y promueven valores empresariales atados a dichos procesos. Esto lleva a interrogarse sobre tres cuestiones fundamentales: ¿Qué concepción de trabajo y trabajador subyace a estas lógicas? ¿Cómo se gestionan los recursos humanos en un sector que demanda alta cualificación, autonomía y capacidad de adaptación? ¿Cuáles son los valores predominantes que orientan las prácticas empresariales en este tipo de organizaciones?

La concepción de trabajo que predomina en las empresas refiere a los aspectos vinculados a cómo las organizaciones entienden la actividad que realizan. En ese sentido, se analiza información relativa a las opiniones y percepciones sobre el mercado en el que están insertas, su visión sobre la propia actividad, así como los elementos que las caracterizan y las diferencian de otros sectores de la economía.

Respecto a la segunda interrogante se busca analizar principalmente la gestión de las personas que integran la organización durante el desarrollo de la actividad. Específicamente se describen los procesos de trabajo dentro de las empresas (organización mediante proyectos, trabajo en equipo, autogestión, etc.) y qué

[1] Según la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC): "Las exportaciones uruguayas en tecnologías de la información en 2023 ascendieron a 1.172 millones de dólares, el segundo servicio más exportado en el país después del turismo. Es el mayor exportador de software per cápita de la región, y el cuarto en facturación anual de exportaciones de TI."

consecuencias tienen estos en el relacionamiento entre distintos actores involucrados dentro del sistema productivo. Además, se estudian los mecanismos de evaluación de la productividad mediante la caracterización de las evaluaciones que realizan las organizaciones a sus trabajadores. Esto implica indagar por las competencias que valoran las organizaciones de sus trabajadores, conjuntamente con los dispositivos utilizados para medir el rendimiento laboral. Como se verá, la medición de la productividad adquiere características particulares en este tipo de organizaciones en comparación con modelos de organización laboral próximos al sistema taylorista-fordista.

Por último, los valores que orientan las prácticas empresariales refieren al rol que cumplen los aspectos culturales en las empresas a la hora de desarrollar la actividad. Según Alonso (2009), la cultura nos remite a órdenes históricos concretos, en los cuales se enmarcan las luchas sociales por atribuir sentido, razón y legitimidad a los procesos que se dan dentro de las organizaciones. En este sentido, valores asociados al trabajo como confianza, innovación, autonomía, proactividad y adaptabilidad emergen como elementos normativos que estructuran y legitiman una determinada forma de organización laboral dentro de las empresas de TI estudiadas.

Con el propósito de abordar estos aspectos, se opta por una estrategia metodológica cualitativa que tiene como fuente de información entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos y gerentes de empresas de TI que operan en o desde nuestro país. Dado que estos actores representan con mayor claridad la visión de las organizaciones, es fundamental relevar sus opiniones y percepciones sobre los ejes temáticos previamente mencionados. Con el fin de complementar la información recogida mediante las entrevistas, se recurre a fuentes documentales (notas de prensa) vinculadas a nuevas lógicas de gestión empresarial, conjuntamente con información disponible en los portales webs de las empresas seleccionadas. Como técnica para el estudio del material empírico se utiliza el análisis de contenido, el cual, si bien se encuentra orientado teóricamente por categorías y conceptos desarrollados en la problematización y el marco teórico, posee un importante componente inductivo que habilita el surgimiento de categorías no contempladas de manera previa.

El documento se organiza en siete capítulos. En el capítulo 1 se presentan el problema y los objetivos de la investigación. Se destaca, como principal aspecto, la relevancia de analizar las lógicas de acción predominantes en las empresas de TI como una expresión de las transformaciones productivas más recientes, hecho que se traduce en nuevas formas de concebir y gestionar el trabajo.

En el capítulo 2 se presentan los antecedentes y marco teórico sobre el que descansa el desarrollo de la tesis, el cual tiene como propósito contextualizar y brindar herramientas teóricas que permitan la construcción y delimitación conceptual del objeto de estudio. En base a ello, y con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados en la problematización, en el capítulo 3 se describe la estrategia metodológica. Esta se sustenta fundamentalmente en un diseño cualitativo que posee un carácter inductivo, donde las categorías de análisis surgen a partir del estudio de material empírico y su contraste con los elementos conceptuales abordados en el marco teórico.

En los capítulos 4, 5 y 6 se desarrolla el análisis descriptivo del material empírico recogido. El capítulo 4 se dedica a la caracterización del sector de actividad estudiado, el capítulo 5 aborda la organización y gestión de los recursos humanos, y el capítulo 6 examina el papel de la cultura empresarial en la configuración de las lógicas de acción. En cada uno de ellos se describen y analizan las opiniones, experiencias y vivencias transmitidas por los actores durante las entrevistas y en las notas de prensa seleccionadas.

Por último, en el capítulo 7 titulado “La diversidad dentro de las lógicas de acción innovadoras”, se presentan los principales hallazgos de la investigación y su contraste con las hipótesis plateadas en la problematización. La idea en este caso es aportar nuevos elementos analíticos que permitan ampliar la mirada sobre este tema en futuras investigaciones.

Como cierre se presentan las reflexiones finales, en las que, a partir de los resultados obtenidos, se plantean una serie de interrogantes que proponen explorar nuevos campos de estudio vinculados con la temática.

1. Problema y objetivos de investigación

Las lógicas de acción empresariales en el sector de tecnologías de la información constituye un objeto de estudio enmarcado dentro de una coyuntura sociohistórica signada por cambios profundos dentro del sistema capitalista, cambios que comienzan a manifestarse en distintas esferas de la vida social hacia finales del siglo XX. A nivel macroeconómico se observó una apuesta de los países por el libre mercado y la disminución de políticas proteccionistas; a nivel productivo se generó un proceso de expansión del sector servicios; y en un plano ético-valorativo se experimentó una reconfiguración en la visión sobre la organización del trabajo, lo que repercutió en nuevas formas de gestión laboral (Boltanski y Chiapello, 2002, Zangaro, 2011).

De esta forma las premisas de estabilidad y planificación a largo plazo, propias de un sistema económico que se sustentaba en los modelos de producción clásicos y en un Estado con participación activa en la regulación del mercado, son sustituidas por principios como competitividad, inestabilidad e imprevisibilidad. Este fenómeno genera cambios en las formas de organizar el trabajo en buena parte de los sectores productivos debido a la necesidad de adaptarse a un nuevo escenario económico. A raíz de ello, las empresas comenzaron a desarrollar su actividad en un contexto de permanente aumento de la competitividad, donde la necesidad de una mayor flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones y a los cambios en la composición de la demanda se transformó en un factor decisivo para la subsistencia y crecimiento de las organizaciones (Notaro, 2012).

En este contexto, la gestión del trabajo propia de los sistemas fordistas, asociadas a mecanismos de control sustentados en una cadena de mando claramente jerarquizada, pierde fuerza como modelo de organización laboral hegemónico ante formas de gerenciamiento más flexibles e individualizadas (Boltanski y Chiapello, 2002; Han, 2010). Esta dinámica genera una gestión de los recursos humanos orientada a promover la capacidad de innovación. Para ello se reducen los niveles jerárquicos y se promueve la iniciativa individual, se conforman equipos con trabajadores polifuncionales (generalmente en torno a proyectos de carácter transitorio) y se incentiva la formación permanente de los trabajadores que integran la organización. En síntesis, se sustituye el modelo de producción en serie por uno que podría denominarse como de "especialización flexible" (Notaro, 2012: 103).

A su vez, los imperativos de competitividad, innovación y adaptabilidad se convierten en principios normativos sobre los que descansa una retórica empresarial orientada a destacar las exigencias a las que deben hacer frente las organizaciones a la hora de comercializar sus productos en el mercado y, por tanto, desde donde se construye un modelo de empresa y trabajador. Por ello, en la prédica empresarial contemporánea conceptos como disciplina y obediencia dejan paso a ideas relacionadas con la autonomía y la flexibilidad, las cuales colocan al individuo en el centro de la gestión de los recursos humanos (Boltanski y Chiapello, 2002, Zangaro, 2011; Acosta, 2020). Aquí, el sujeto es concebido en su totalidad y no únicamente por su conocimiento técnico o su capacidad física, se valora a la persona y sus aportes, su capacidad de entablar relaciones con sus pares y el entorno, su deseo de desarrollarse humana y profesionalmente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, analizar las lógicas de acción empresariales en un sector de la economía considerado como vanguardista, debido al desarrollo y utilización de tecnología de punta, la implementación de una organización flexible del trabajo y la exigencia de una alta cualificación de los recursos humanos, se torna sumamente relevante. No sólo porque permite visualizar cambios y continuidades entre las lógicas relacionadas con los modelos productivos clásicos y actuales, sino también porque permite comprender lo que se entiende por trabajo en este tipo de organizaciones.

1.1. Las nuevas lógicas de acción empresariales como expresión de las transformaciones productivas

Las lógicas de acción empresariales pueden definirse como "los principios prácticos en virtud de los cuales los individuos y los grupos forman y conforman sus actitudes y comportamientos" (Alonso, 2009: 23). En el ámbito productivo, dichos principios se sustentan en una dimensión moral o valorativa anclada a una idea prototípica de empresa y trabajador que responde a un contexto histórico y geográfico determinado. Así, las acciones empresariales se ven influenciadas en buena medida por ideas asociadas al trabajo enmarcadas dentro de un contexto social, político e histórico específico.

Autores como Boltanski y Chiapello (2002) señalan que la pérdida del rol hegemónico del sistema de producción taylorista-fordista no representa únicamente un indicador de cambios en la manera de producir bienes de consumo, sino que también simboliza una transformación de los mecanismos de control y legitimación social de los sistemas de producción y, con ellos, la instalación de una idea prototípica de empresa y trabajador.

La lógica de los servicios, particularmente de aquellos sectores de punta de la economía como el financiero o el de tecnologías de la información, se constituye en contraposición a las bases normativas sobre las que se edificó el sistema taylorista-fordista. Es así que en estos sectores productivos se concibe a un trabajador con mayores márgenes de autonomía en el desarrollo de su tarea, donde se busca su adhesión a las normas de la organización mediante la persuasión y no tanto a través del ejercicio autoritario del poder. En el caso de las empresas de tecnología, las acciones de las organizaciones están ancladas a una realidad dinámica, cambiante e incierta. Como consecuencia se genera una flexibilización del proceso productivo respecto a modelos de trabajo estandarizados, con el objetivo de aumentar la calidad y variedad de los productos, introduciendo la inteligencia y el conocimiento de los trabajadores en el proceso de trabajo (Pucci y Trajtenberg, 2003). En este esquema de organización laboral, los bienes elaborados están determinados por las demandas particulares de cada cliente, lo que exige una organización del trabajo con mayores grados de adaptabilidad que permita hacer frente a requerimientos específicos.

Sin embargo, las nuevas formas de organización del trabajo no se sustentan únicamente en una realidad que las empresas presentan como objetiva, sino que también se asocian a una dimensión ética vinculada a una idea de sociedad y de trabajo que incide en las acciones empresariales llevadas adelante durante el ejercicio de la actividad. Dicha dimensión ética se sintetiza en un discurso empresarial contemporáneo al cual algunos autores denominan como “ideología managerial” (Boltanski y Chiapello, 2002; Zangaro, 2011; Acosta, 2020). Esta puede definirse como un conjunto de principios normativos que orientan las acciones de las organizaciones mediante la difusión de valores asociados al trabajo que se manifiestan en acciones concretas durante el desarrollo de la tarea.

En el caso de las empresas de tecnologías de la información, valores como confianza, innovación, adaptabilidad y autonomía, representan las bases sobre los que se sustenta una prédica empresarial dirigida a configurar un determinado prototipo de organización laboral (Zangaro, 2011). Dichos valores cumplen un rol fundamental en el andamiaje de la actividad, puesto que es a partir de ellos que se estructura el funcionamiento de la organización, el cual ya no se sustenta únicamente en estructuras laborales jerárquicas, sino también en una individualización de la acción, donde los acuerdos particulares en el propio proceso de trabajo cobran protagonismo.

La participación del cliente en el proceso productivo representa otro elemento clave a la hora de estudiar la dimensión ética o valorativa sobre la que sustentan las acciones empresariales. La orientación al cliente como principio normativo orientador de prácticas y conductas se torna esencial a la hora de comprender las formas de organización laboral en este tipo de empresas. Si bien existen procesos de trabajos previamente establecidos, la variabilidad en la demanda de bienes y servicios difiere sustancialmente en muchos de los casos dependiendo de los requerimientos del cliente, lo que provoca modificaciones permanentes en los procesos de elaboración de los productos. De esta forma, la adaptabilidad a las exigencias de este actor representa un elemento fundamental en el desarrollo de la actividad, donde se pondera la capacidad innovación tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes.

Estas características han llevado a que las lógicas de acción en empresas de TI se encuadren dentro de una realidad que se presenta como incierta y dinámica, pero sobre todo, en una idea de trabajo modélica que responde a procesos de cambio en el mundo del trabajo. Por consiguiente, las categorías analíticas para abordar las lógicas de acción en los modelos productivos clásicos pierden validez a la hora de comprender la configuración de las acciones empresariales en los nuevos modelos de producción, dado que encuentran limitaciones a la hora de integrar dichos cambios en el análisis de las lógicas que orientan el accionar de las organizaciones. Por ello es que algunos autores plantean que las lógicas empresariales propia de los sectores productivos más innovadores, donde se encuentra como uno de los mayores exponentes el sector de TI, deban ser abordadas teórica y empíricamente desde categorías diferentes a los modelos clásicos de producción (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023).

1.2. El sector de TI como prototipo de las lógicas de acción innovadoras

La manera de organizar la actividad en las empresas de TI asume características distintas a los modelos de producción clásicos. Una de sus principales diferencias radica en su estructuración mediante proyectos de trabajo, lo que significa el reemplazo de las premisas de estabilidad y planificación a largo plazo por una concepción del trabajo más cortoplacista, volátil y cambiante (Boltanski, 2017). Según Quiñones, Acosta y Cosse (2023), los proyectos son la condición de posibilidad de estas organizaciones y los trabajadores que las integran construyen su vínculo e identidad a partir de estar insertos en tales proyectos. La valoración de aquellos aportes a la solución de problemas que se suscitan en el desarrollo diario de la actividad se convierte en un instrumento de reconocimiento muy valioso por parte de las empresas. A diferencia de la producción estandarizada, los sujetos son motivados a participar en el sistema productivo no solo por razones económicas, sino también por elementos emocionales vinculados con el carácter desafiante de la tarea y con nuevas posibilidades de crecimiento profesional.

Por ello, las empresas de tecnología no colocan el foco únicamente en el saber técnico a la hora de contratar personal, sino que extienden sus demandas a elementos actitudinales comprendidos dentro de lo que las organizaciones catalogan como "inteligencia emocional" y "capacidades blandas". Dichos conceptos se asocian al desarrollo de habilidades que le permitan al sujeto entablar vínculos afectivos con sus pares y la organización, ser reflexivo a la hora de tomar decisiones, trabajar en equipo y ser colaborativos. Todos estos elementos hacen que las lógicas de acción preponderantes en el sector de TI deban ser abordadas desde categorías analíticas particulares.

A partir del caso uruguayo, Quiñones, Acosta y Cosse (2023) ubican dentro de su clasificación de las lógicas de acción empresariales al sector de tecnologías de la información dentro de lo que denominan como "lógicas innovadoras". Estas se diferencian de las lógicas empresariales clásicas por otorgarle una importancia especial al individuo en la gestión del trabajo. Al respecto se señala lo siguiente:

> "La exaltación de individuos, gestores de sí mismos, entusiasmados, no ligados a horarios, totalmente responsables de sus trayectorias y, por ende, con vínculos inciertos

> (por la incertidumbre de los proyectos) con la organización, son el referencial de este modelo". (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023: 16)

Los autores sostienen que a diferencia de los modelos productivos más tradicionales, el carácter esencial de este tipo de organización laboral es la singularización, donde se reconoce al sujeto por sus cualidades y aportes a la solución de los distintos problemas que se suscitan en la cotidianeidad, diferenciándolo y destacándolo como persona (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023). Por lo que en este caso no se desarrollan procesos de socialización de normas y valores orientados a homogeneizar las acciones y prácticas en torno al trabajo por parte de la organización mediante "el derrame" o direccionamiento cultural, sino que se pondera las particularidades del individuo como elementos que logran incidir en el proceso productivo.

Ahora bien, en nuestro país las lógicas de acción innovadoras dentro del sector no se manifiestan de manera homogénea en todas las empresas que pertenecen al rubro. Como se ha podido constatar en la investigación, ciertos aspectos como el tamaño de la empresa o el tipo de bien elaborado pueden generar formas de organización laboral distintas entre las empresas que conforman este sector de actividad y, con ellas, lógicas de acción diferenciales. Es por ello que caracterizar las lógicas de acción empresarial dentro del sector no implica únicamente identificar las particularidades que lo diferencian de modelos productivos más tradicionales, sino también captar la diversidad dentro del propio ámbito productivo. Esto lleva a preguntarse: ¿Cómo se configuran las lógicas de acción en estas empresas en Uruguay? ¿Qué características adquieren?

Estas interrogantes permiten problematizar las lógicas de acción en empresas que por sus particularidades, gestión moderna de los recursos humanos, inclusión del cliente dentro del proceso productivo, desarrollo de tecnología de punta, valorización del trabajo intelectual y emocional, etc., ostentan el estatus de vanguardistas. Si bien algunas investigaciones a nivel nacional han problematizado estas cuestiones, relativizando el presunto carácter "superador" de estos modelos de organización laboral respecto a los más tradicionales (Acosta, 2020), aún queda un espacio para profundizar en qué aspectos dichos modelos pueden considerarse cualitativamente distintos en la forma de concebir y organizar la actividad. En ese sentido, se observa una vacancia teórica y empírica que habilita el estudio del fenómeno en nuestro país.

A partir de esta premisa, la investigación indaga sobre las lógicas de acción empresariales en un sector de la actividad económica que desde su conformación, tanto a nivel global como local, ha incorporado a las lógicas innovadoras dentro de su forma de concebir y organizar el trabajo. Se entiende que los resultados obtenidos (más allá de las limitaciones metodológicas) podrían representar un valioso aporte a la problematización de las lógicas de acción empresariales en Uruguay, colaborando con un campo de estudio que se ha venido desarrollando en nuestro país desde ya hace algunas décadas (Errandonea y Supervielle, 1991; Quiñones, Supervielle y Segantini, 2014; Quiñones, Acosta y Cosse, 2023).

1.3. Preguntas de Investigación

La pregunta Central de investigación es:

¿Qué lógicas de acción se constituyen en empresas de TI que operan en o desde Uruguay?

Las preguntas específicas son:

¿Qué concepción de trabajo y trabajador subyace a las lógicas de acción en las empresas de TI?

¿Qué características asumen las prácticas de gestión de recursos humanos vinculadas a estas lógicas de acción?

¿Cuáles son los principales valores que orientan las acciones empresariales en este tipo de organizaciones?

1.4. Objetivos

El objetivo general es:

Comprender las lógicas de acción que se constituyen en empresas de TI que operan en o desde Uruguay.

Los objetivos específicos son:

- Identificar la concepción de trabajo y trabajador que subyace a las lógicas de acción en las empresas de TI

- Caracterizar las prácticas de gestión de recursos humanos vinculadas a estas lógicas de acción

- Conocer los principales valores que orientan las acciones empresariales en este tipo de organizaciones

1.5. Hipótesis

Ante la pregunta central de investigación respecto a las lógicas de acción en empresas de TI que operan en o desde Uruguay, se podría responder tentativamente que este sector de actividad es un caso paradigmático de las transformaciones productivas de las últimas décadas vinculadas a nuevas formas de concebir y gestionar el trabajo. Esto se traduce en nuevas lógicas de acción empresariales asociadas a formas de organización laboral distintas a los modelos clásicos de producción. A diferencia de los modelos productivos próximos al fordismo, donde la actividad se estructura a partir de la división científica del trabajo anclada a una cadena de mando claramente jerarquizada, en los modelos productivos propios de las lógicas innovadoras la organización y gestión del trabajo se asocia a una producción con bajos niveles de segmentación en áreas o sectores de producción.

Respecto a la primera pregunta específica se entiende que la concepción de trabajo y trabajador que subyace a las lógicas de acción en las empresas de TI adquiere características particulares en términos comparativos. Esto se ve reflejado en una dinámica laboral basada en equipos de trabajo que se conforman en torno a los proyectos definidos por la organización, lo que se vincula con una visión y organización del trabajo más cortoplacista, dado que dichos proyectos poseen un carácter transitorio.

Este último aspecto se vincula directamente con la segunda pregunta específica referente a las prácticas de gestión de recursos humanos, donde la preponderancia de

conceptos como autonomía, adaptabilidad y flexibilidad, son sumamente relevantes para comprender los principios normativos que rigen las prácticas laborales. Como señalan Quiñones, Acosta y Cosse (2023), la singularización representa un rasgo distintivo de este tipo de lógicas, por lo cual no es de extrañar que la autonomía juegue un papel central a la hora de entender los mecanismos de gestión de los individuos por parte de las organizaciones.

En ese sentido, y dando una respuesta provisoria a la última pregunta específica, es esperable que los valores que orientan las acciones en este tipo de organizaciones tengan como uno de sus pilares fundamentales a la confianza. Los bajos niveles de estandarización que presenta la organización del trabajo respecto a modelos productivos más tradicionales lleva a que las acciones de los sujetos no se rijan tanto por procedimiento establecidos en manuales o reglamentaciones, sino que se sustentan en acuerdos cotidianos que emergen del propio desarrollo de la actividad, acuerdos que son posibles precisamente gracias a relaciones de confianza (Pucci y Trajtenberg, 2003).

Todos estos aspectos colocan al sector de TI como un caso paradigmático de las lógicas empresariales innovadoras (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023). Sin embargo, la heterogeneidad dentro del sector podría advertir que la instalación de las lógicas innovadoras no se manifiesta de manera homogénea en todas las empresas estudiadas. La presencia de aspectos asociados al trabajo clásico podría ser un fenómeno persistente en este tipo de organizaciones. En ese caso, poder identificar si existen diferencias en las lógicas innovadoras dentro del sector dependiendo de las características de las empresas estudiadas, se convierte en un elemento central a la hora de caracterizar las formas de organización y gestión del trabajo en dichas organizaciones.

2. Marco teórico y antecedentes

Con el objetivo de enmarcar el estudio de las lógicas de acción empresariales se utiliza como referencia la perspectiva crítica del managerialismo contemporáneo desarrollada por Luc Boltanski y Éve Chiapello (2002) en su obra "*El Nuevo Espíritu del Capitalismo"*, así como sus posteriores adaptaciones a los contextos latinoamericano (Zangaro, 2011) y nacional (Acosta, 2020). Asimismo, la investigación toma como marco conceptual general los aportes provenientes del estudio sociológico de las organizaciones y el trabajo, fundamentalmente el enfoque sociohistórico desarrollado por Luis Enrique Alonso (2009).

A nivel nacional se recurre a algunas investigaciones que han intentado caracterizar las lógicas de acción de las empresas en nuestro país como los estudios de Errandonea y Supervielle (1991), Quiñones, Supervielle y Segantini (2014) y Quiñones, Acosta y Cosse (2023) con el propósito de encontrar clasificaciones que permitan distinguir las lógicas de acción asociadas al sector estudiado dentro de la gama de ámbitos productivos que conforman el mapa de la actividad económica local, identificando similitudes y diferencias con otros sectores productivos en lo referente a la forma de organizar y gestionar el trabajo. Mediante este ejercicio analítico se busca situar teóricamente el campo de estudio para, a partir de allí, analizar el material empírico generado. Lo que no implica necesariamente limitar su estudio a categorías preestablecidas, sino enriquecerlo a través de la confluencia de los aportes provenientes de los antecedentes mencionados con los datos que puedan surgir de la propia investigación, habilitando la emergencia de nuevas categorías conceptuales que permitan reconstruir las lógicas de acción que imperan en las empresas analizadas.

2.2. Las lógicas de acción como categoría analítica

Según Navarro (2000) las investigaciones dentro de la sociología que han tomado como categoría analítica central a las lógicas de acción tienen por objetivo analizar los mecanismos por los cuales las organizaciones reducen la incertidumbre del entorno, así como la discrecionalidad derivada del actuar particular de cada miembro que compone la organización. En ese sentido, los estudios sociológicos dentro del campo de las

organizaciones han tomado como base las relaciones sociales que permiten mantener a una determinada organización cohesionada, prestando particular atención a las interacciones entre sus miembros, donde se ponen en juego intereses y objetivos colectivos e individuales (Navarro, 2000: 151).

La escuela francesa posee una tradición consolidada respecto a este tema, donde se encuentran como antecedente los trabajos realizados Michel Crozier (1963) y luego los de este junto a Erhard Friedberg (1977), quienes centraron sus análisis en las relaciones de poder y las estrategias de los actores en el funcionamiento de las organizaciones. A nivel general, los autores sostienen que los individuos no están totalmente sometidos a la autoridad formal y que disponen de ciertos márgenes de autonomía que les permiten controlar situaciones inciertas (Sulmont, 2004: 16). Los trabajos de Crozier y Friedberg sentaron las bases para el desarrollo posterior de diversos estudios y escuelas de pensamiento sociológico en torno a las relaciones sociales dentro de las organizaciones, pasando por los trabajos de Boltanski y Thévenot (1987, 1991) con su "sociología de los acuerdos y convenios", los estudios de Callon y Latour (1992) bajo "la sociología de la innovación" y, más cercanos en el tiempo, los desarrollo teóricos y metodológicos de Amblard, Bernoux, Herreros y Livian (1996) dentro de la denominada "sociología de las lógicas de acción" (Navarro, 2000; Sulmont, 2004).

La sociología de las lógicas de acción enfatiza las dimensiones históricas y culturales en las cuales se encuentran situadas las organizaciones y los miembros que las componen. A partir de allí, proporciona un esquema teórico y metodológico que permite abordar el análisis de las prácticas y comportamientos de los sujetos que integran las organizaciones, conjugando diferentes conceptos provenientes de la sociología clásica (como poder, racionalidad, regulación, identidad y reconocimiento) con el estudio del contexto sociocultural propio de un marco histórico y geográfico determinado. Partiendo de este esquema analítico, Alonso (2009) define las lógicas de acción como:

> … los principios prácticos en virtud de los cuales los individuos y los grupos forman y conforman sus actitudes y comportamientos en las organizaciones; lógicas que combinan objetivos directamente económicos con todo tipo de reconocimientos simbólicos y que se construyen en los múltiples niveles posibles de referencia en que se despliega la organización, desde los individuos hasta la máxima dimensión corporativa

> o institucional, pasando por los grupos y su relación con todos los contextos posibles (Alonso, 2009 :23).

Comprender a partir de esta definición la manera en que operan las lógicas de acción tanto a nivel colectivo como individual, implica abordar el fenómeno desde un marco conceptual que contemple la complejidad de un campo social diverso y conflictivo, el cual se encuentra situado geográfica e históricamente, con características que le son propias, y por lo tanto, irreproducible de forma mecánica en otros contextos. Este posicionamiento epistemológico intenta distanciarse principalmente de aquellas posturas teóricas próximas al individualismo metodológico asociadas a la *racional choice*[2], que ven en la racionalidad económico-instrumental el principal (sino el único) elemento motivacional a partir del cual se despliegan las acciones de los sujetos; y en menor medida, de las corrientes estructuralistas (estructural funcionalismo y marxismo estructuralista) que colocan al individuo como sujeto pasivo que orienta sus acciones en función de una determinada estructura social que lo coacciona.

Alonso (2009) señala cuatro elementos básicos que constituyen el marco teórico desde el cual estudiar las lógicas de acción en las organizaciones. El primero de ellos es la definición de un actor empírico, lo que supone la construcción de un "sujeto-agente", que si bien es en parte producto de las circunstancias organizacionales, también posee la capacidad de modificarlas. De forma reflexiva, el individuo es capaz de alterar las estructuras que delimitan su margen de acción mediante procesos de controversia, acuerdos y negociación, procesos que adquieren características particulares dependiendo del contexto que se esté observando. Esto no implica desconocer que dentro de las organizaciones existen asimetrías de poder entre los distintos actores, sino entender que dichas relaciones de poder no se imponen de manera mecánica y armoniosa, pudiendo existir resistencias que desemboquen en la transformación de los mecanismos de dominación.

[2] *Racional choice* (elección racional) refiere a las corrientes teóricas proveniente de la economía neoclásica, pero también de las ciencias sociales, que intentan explicar las acciones de los sujetos a partir de la maximización por parte de los individuos de las utilidades disponibles, en pos de reducir los costos o riesgos de una determinada acción.

Como segundo elemento se encuentra “el enfoque sociohistórico”, el cual pone énfasis en la contextualización histórica del campo de estudio donde se desarrolla la investigación. Alonso (2009) sostiene que el estudio del contexto sociohistórico representa el nexo entre los marcos generales y particulares, permitiendo comprender cómo se articulan los procesos macro, micro y meso sociales que intervienen en la configuración de las lógicas de acción. Así, la configuración histórica de las relaciones sociales que se establecen dentro de la organización (dominación, control, cooperación, etc.) es el objetivo fundamental en el estudio de las lógicas de acción (Alonso, 2009: 27)

El tercer elemento es la articulación del consenso y del conflicto. Como se ha mencionado, en el estudio de las lógicas de acción coexisten diferentes formas de control, así como distintas estrategias de consenso y conflicto que en ocasiones pueden adoptar formas combinadas o mixtas. El papel y las acciones que desarrolla la organización a partir de la configuración de estas estrategias, representa uno de los ejes centrales en el análisis de las lógicas de acción, partiendo siempre desde una mirada conceptual que pondera, en mayor o menor medida, la capacidad de agencia del individuo dentro de los márgenes de acción que lo condicionan.

Por último, está la integración de lo material y lo simbólico, que refiere al estudio de la cultura organizacional, entendida no como el mero estudio de normas y valores que orientan las acciones colectivas e individuales al interior de la organización, sino como órdenes históricos concretos en los cuales se sintetizan las luchas por atribuir sentido, razón y legitimidad a los procesos (Alonso, 2009). La evolución histórica del capitalismo, lo ha llevado a modificar su sistema de implicación personal, recreando sus mecanismos de justificación y legitimación mediante la incorporación de la crítica (Boltanski y Chiapello 2002). Es en la tensión entre legitimación y crítica, donde se producen los consensos que dan lugar a las lógicas de acción. De las disputas materiales y simbólicas entre los distintos actores involucrados en el proceso productivo, surgen nuevos dispositivos ideológicos y se resignifican otros.

En esta línea, el managerialismo contemporáneo parece representar un nuevo mecanismo ideológico orientado a justificar las acciones empresariales. Desde su corpus narrativo se realiza una crítica a modelos productivos clásicos, representados prototípicamente por el sistema Taylorista-Fordista, con el objetivo de legitimar formas

de organización del trabajo derivadas de un nuevo régimen de acumulación de capital que emerge hacia la década de 1980. En este contexto, factores como la competencia con bienes de consumo provenientes del extranjero, la variabilidad y especificidad en la demanda de productos y el retraimiento del Estado como agente regulador de la economía, hacen que las estrategias empresariales abandonen las premisas de estabilidad propias del sistema de producción fordista (Notaro, 2012). Junto con ellas, el *management* postfordista —sumamente extendido en las empresas de TI— se convierte en un marco analítico de referencia a partir del cual abordar las lógicas de acción empresariales en la actualidad, ya que sintetiza los procesos que se dan a nivel macrosocial (procesos de cambio económico, cultural y político) con las formas concretas de organización del trabajo por parte de las empresas.

2.1. Organización por proyectos y la instalación de un nuevo *management*

Como características distintiva, en las formas de organización laboral postfordista se pondera la creatividad y autonomía del trabajador (en oposición a la estandarización), el desarrollo de capacidades cognitivas y emocionales (en oposición al desarrollo de capacidades físicas), y la horizontalidad en la cadena de mando (en oposición a estructuras jerárquicamente constituidas). Estos elementos dan lugar al surgimiento de una estructura de trabajo con mayores grados de flexibilidad e innovación, sintetizada en lo que Boltanski (2017) denomina como "organización por proyectos":

> Esta evoca una empresa cuya estructura misma está hecha de una multitud de proyectos, asociando distintas personas que a su vez participan en distintos proyectos. 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. (Boltanski, 2017: 188)

En este sentido, la vida laboral se convierte en una sucesión constante de proyectos, unos diferentes de otros, donde el cambio permanente tanto de los productos elaborados como de los equipos de trabajo a los que se les encarga la tarea, es la norma (Boltanski, 2017). Aquí, el trabajador que logra mayor reconocimiento por parte de sus pares y la organización es aquel que se adapta a las circunstancias cambiantes del contexto

productivo, siendo capaz de incorporarse a distintos proyectos con el menor grado de dificultad posible, aportando su experiencia desde una posición de horizontalidad y entendimiento con sus compañeros. En este contexto emergen figuras claves para la ejecución de la tarea como los *Project Managers* o *Team Leaders*, quienes asumen las siguientes características:

> Tiene las cualidades para animar a un equipo, que a su vez no dirige de manera autoritaria a la manera de un jefe jerárquico, sino que se dispone a escuchar a los otros, con tolerancia y respetando las diferencias. El equipo le tiene confianza en la medida que él distribuye las conexiones que él mismo supo concretar explorando las posibilidades de las redes. El jefe del proyecto garantiza, así, la empleabilidad de sus colaboradores. (Boltanski, 2017: 192)

Conceptos como tolerancia, respeto y confianza forman parte una ideología empresarial orientada a configurar un tipo ideal de empresa y trabajador en las nuevas formas de gestión del trabajo. Tomando como referencia el contexto sudamericano, Marcela Zangaro (2011) desarrolla los conceptos vertidos por Boltanski y Chiapello (2002) haciendo hincapié en la capacidad de la ideología managerial contemporánea de incidir en la subjetividad del trabajador, orientando sus prácticas dentro del ámbito laboral con el fin de configurar un sujeto ético capaz de conjugar el interés individual con el de la empresa. La autora entiende que desde allí se pueden moldear las acciones de los sujetos en base a un determinado sistema de acumulación, mediante la conformación de procesos de subjetivación que colocan al propio individuo como el principal instrumento de control sobre su cuerpo.

Por ello, a diferencia del modelo Taylorista-Fordista, donde las normas de comportamiento del trabajador se imponen fundamentalmente de manera exógena, en las nuevas formas de organización laboral estas también poseen un fuerte componente endógeno o de "autoimposición" (Zangaro, 165: 2011). Aquí, el individuo es quien "se obliga" a realizar la tarea bajo un imperativo moral de eficiencia que logra su reconocimiento en la finalización exitosa del producto. La noción de normas autoimpuestas parte del concepto de "tecnologías del yo" planteado por Michel Foucault (2008) y permite observar de qué manera los sujetos se gobiernan a sí mismos. Estas normas son parte constituyente de una ideología empresarial que, según la autora,

"instala una matriz de racionalidad que enmarca, da sentido y conforma las prácticas por las que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos" (Zangaro, 2011: 168). Dicha matriz de racionalidad posee como principales pilares constitutivos al emprendedurismo y la proactividad, conceptos que configuran un tipo ideal de trabajador encarnado en la figura del "líder".

Como también señala Boltanski (2017), el líder no destaca únicamente por su grado de conocimiento técnico ("saber hacer"), sino también por su capacidad de gestionar sus emociones ante los desafíos que se presentan en la cotidianeidad ("saber ser"). Así, conceptos como "inteligencia emocional" o "capacidades blandas" comienzan a ser cada vez más utilizados en la formación y evaluación de recursos humanos, donde se hace fuerte hincapié en el desarrollo de habilidades cognitivas que le permitan al sujeto manejar adecuadamente sus acciones en momentos de estrés y ser receptivo ante inquietudes de su equipo de trabajo. Este conjunto de preceptos normativos que orienta las lógicas de acción en las empresas de TI funciona a su vez como instrumento de evaluación de los trabajadores, distinguiendo entre quienes logran incorporarlos y aplicarlos y quienes no (Palermo y Ventrici, 2020).

2.3. Las lógicas de acción empresariales en Uruguay: una aproximación desde la gestión de los recursos humanos

A nivel nacional encontramos algunas investigaciones que han intentado caracterizar las distintas lógicas de acción de las empresas tomando en cuenta tanto sus estrategias de competencia en el mercado, como la gestión de los recursos humanos (Errandonea y Supervielle, 1991; Quiñones, Supervielle y Segantini, 2014)[3]. Dichas lógicas se enmarcan dentro de una coyuntura macroeconómica signada por los factores mencionados anteriormente: liberalización de los mercados internacionales, repliegue del Estado benefactor y pérdida de hegemonía del modelo taylorista-fordista ante la expansión del sector servicios. Estos elementos, sumado a las características que asume

[3] Mediante estas dos investigaciones puede reconstruirse a nivel general una genealogía del ethos empresarial uruguayo entre los años noventa y la primera década del siglo XXI, atendiendo a las particularidades de los sectores económicos estudiados y a las distintas coyunturas económicas, sociales y políticas por las que atravesó nuestro país durante esos veinte años.

Uruguay dentro del mercado internacional (país agroexportador, con escaso peso relativo en el escenario internacional y, por tanto, tomador de precios) provocan que las empresas asuman distintas estrategias de competencia y de organización dependiendo del sector donde desarrollan su actividad[4].

Una de las clasificaciones más recientes respecto a las lógicas de acción empresariales en nuestro país ha sido la realizada por Quiñones, Acosta y Cosse (2023). Esta se basa fundamentalmente en los principios normativos sobre los que se sustenta la gestión de los recursos humanos, donde se distinguen tres tipos ideales de lógicas: "paternalista", "objetivante" e "innovadora" (Quiñones, Acosta y Cosse 2023).

La primera se asocia generalmente a un tipo de empresario más tradicional, ligado a la producción rural e industrias manufactureras, que asume su rol de productor y que se inserta en la cadena de mando ejerciendo un control disciplinario y directo sobre el personal. En estas empresas la cultura organizacional es aprendida por los trabajadores como variable externa, incorporada generalmente por medio de un proceso de socialización vertical, donde las normas y valores son impuestos de forma autoritaria por el o los propietarios de la empresa.

La lógica objetivante está vinculada con procesos de construcción de cultura que no están atados a la preponderancia de dispositivos disciplinarios, sino a la creación de mecanismos de subjetivación que favorecen que los individuos opten libremente por ciertos tipos de comportamientos alineados con la empresa, incentivando así, la autonomía y la creatividad. Aquí el referencial de trabajador no es ya el empleado sino el "colaborador" (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023), y se señala que es el sector financiero quien encarna con mayor claridad esta lógica de acción empresarial.

[4] Los autores señalan que ante el escenario macroeconómico en el que tienen que desarrollar su actividad las empresas uruguayas, estas optan por distintas estrategias de competencia. De esta forma, las empresas que siguen estrategias conservadoras (premisas de estabilidad y poca adaptabilidad al cambio) son catalogadas bajo el nombre de "rentistas" (Errandonea y Supervielle, 1991) o "patrimonialistas" (Quiñones, Supervielle y Segantini, 2014), y aquellas que adoptan acciones de carácter más innovador (flexibilidad y maleabilidad ante los cambios en el mercado) son denominadas como "integradas" (Errandonea y Supervielle, 1991) o "de mercado" (Quiñones, Supervielle y Segantini, 2014).

Por último, se identifica la lógica innovadora, donde la singularización representa el principio normativo de las acciones empresariales. Esta se asocia a una lógica organizacional definida por los proyectos en los que se trabaja, los cuales se van renovando a medida que estos finalizan. Según los autores, los proyectos son la condición de posibilidad de estas organizaciones y los trabajadores de estas empresas construyen su vínculo e identidad a partir de estar insertos en tales proyectos, donde ser reconocido por aquellos aportes a la solución de problemas que se suscitan en el desarrollo diario de la actividad cobra una importancia prominente. Así, la cultura en este tipo de organizaciones se define por la "construcción colectiva en la que los individuos participan a costa de un proceso individual de singularización" (Quiñones, Acosta, Cosse, 2023: 17). Esto implica darle una importancia especial al individuo, pero a diferencia del modelo de subjetivación, donde la organización ha moldeado su subjetividad, aquí se rescatan las particularidades del sujeto y su incidencia en el desarrollo de la tarea.

Si bien los autores señalan que difícilmente se puedan encontrar organizaciones que encarnan de forma ideal cada una de estas lógicas —llegando a convivir incluso distintas lógicas de acción dentro de una misma empresa— sí suele existir mayor presencia de alguna de ellas por sobre las demás. En el caso del sector de TI, la lógica innovadora cobra una preponderancia mayor por sobre el resto, puesto que en este tipo de empresas la actividad se estructura a partir de la organización del trabajo mediante proyectos. Por esta razón, en la presente investigación se toma como marco de referencia dicha lógica de acción a la hora de analizar las empresas.

El crecimiento exponencial, tanto a nivel mundial como local, experimentado en las últimas décadas por el sector de TI le ha permitido proyectarse como referencial de eficiencia productiva para el resto de los sectores de la industria. Del mismo modo que a principios del siglo pasado el modelo Taylorista-Fordista era visto como moderno e innovador[5], frente a formas de producción artesanales, la industria de TI es quién ostenta actualmente el atributo de vanguardista, en oposición a la producción en serie propia de

[5] Silver (2005) destaca el desarrollo de la industria automotriz como referencial de productividad de los sistemas de producción fordistas. Fenómeno que comienza un marcado deterioro a partir de la década de los 70, principalmente en los países centrales.

mediados del siglo XX. De esta forma, se convierte en un modelo productivo y social "hegemónico", no tanto por su aporte económico al Producto Bruto Interno nacional, sino más bien por configurar una idea de trabajo y trabajador modélica asociada con lo "moderno", "innovador", "próspero" y "creativo" (Acosta, 2020).

Eventualmente, esta idea de eficiencia productiva que exhiben las empresas de TI no se limita únicamente al terreno de las ideas, sino también se evidencia cuando se compara con otros ámbitos de la actividad económica aspectos como el valor agregado de los bienes producidos, el índice de ocupación laboral y el alto grado de formación de los recursos humanos que utiliza. Precisamente, para el caso del sector del software[6] en nuestro país Acosta (2020) señala que entre las características sociodemográficas de la mano de obra que este emplea se destaca el alto nivel de calificación y especialización, trabajadores generalmente jóvenes (donde el promedio de edad está por debajo de los 40 años) que residen principalmente en el área sur-este, centro-sur y centro de Montevideo y que poseen un nivel de ingresos elevado en comparación con la media nacional (Acosta a partir de la ECH 2018, INE).

[6] Si bien el sector de ti no abarca únicamente a las empresas desarrolladoras de software (sector analizado por Acosta), las formas de organización del trabajo son muy similares entre las empresas de este sector. De ahí que la investigación desarrollada por Acosta (2020) representa un antecedente sumamente importante para la presente investigación.

3. Estrategia Metodológica

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se opta por una estrategia metodológica cualitativa. La misma posee un carácter inductivo, donde las categorías de análisis surgen a partir del estudio de material empírico y su contraste con los elementos conceptuales abordados en el marco teórico. A diferencia de lo que sucede, por ejemplo, en las estrategias metodológicas basadas en una lógica deductiva, este diseño permite cierta amplitud a la hora de captar las percepciones de los actores, ya que la recolección y análisis de la información que este pueda aportar no se encuentra subordinada en su totalidad a categorías preestablecidas en el marco teórico.

Como menciona Gaínza Veloso (2006), los diseños metodológicos cualitativos pretenden acceder al conocimiento de la realidad social mediante el análisis crítico de los procesos de construcción que sirven de base para el despliegue de las relaciones humanas, colocando como elemento principal los contextos en los cuales los significados se construyen e intercambian, evitando la "naturalización" de la realidad social. De esta forma, el análisis cualitativo aborda la realidad a partir de la reconstrucción de conceptos y acciones descritos por los actores en la interacción, ya sea con el investigador (en caso de entrevistas individuales) o con otros actores sociales (en el caso de grupos de discusión), permitiendo develar cómo se crea la estructura básica de la experiencia, su significado y su mantenimiento, a través del lenguaje y otras construcciones simbólicas.

3.1. Técnica de recolección de datos y fuentes de información

Para la investigación se utilizaron dos técnicas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas y revisión de fuentes documentales. La entrevista permite generar datos cualitativos sobre las percepciones de los actores a partir de un proceso inductivo que posibilita la construcción de categorías analíticas. Los datos reflejan los significados, valoraciones y representaciones de la realidad que el sujeto entrevistado provee a medida que habla, desde cuestiones más superficiales a cuestiones de mayor complejidad (Gaínza Veloso, 2006: 222). De esta forma, la entrevista se convierte en un

instrumento sumamente útil a la hora captar las definiciones empleadas por los actores para describir su experiencia sobre la realidad que los rodea.

En este caso se realizaron, entre octubre de 2022 y julio de 2023, un total de doce entrevistas a gerentes y directivos pertenecientes a empresas de TI que operan en o desde Uruguay. Entre los perfiles de los entrevistados se encuentran directores ejecutivos y de operaciones (CEO y COO), gerentes de tecnología y supervisores de operaciones y de recursos humanos. La decisión de entrevistar a sujetos con estas características radica en que son estos actores quienes encarnan con mayor claridad las lógicas de acción empresariales que imperan en estas organizaciones. Se entiende que el rol de estos actores es central en la expansión de estas lógicas, contribuyendo a su consolidación como elemento orientador de las acciones empresariales dirigidas a la gestión de los recursos humanos y de la actividad en general. De ahí la importancia de conocer qué impresión poseen, o qué significados les atribuyen a cada uno de los aspectos que se abordan durante el transcurso de la entrevista.

Además de la recolección de datos primarios mediante entrevistas, también se utilizó la técnica de revisión documental para acceder a las fuentes de datos secundarias, las cuales están representadas por notas de prensa vinculadas a nuevas lógicas de gestión empresarial y por información disponible en los portales de internet de las empresas seleccionadas. En este caso, las fuentes de datos secundarias cumplen un rol de contextualización y complemento de los datos generados mediante las entrevistas, colaborando a una dimensionalización más amplia del objeto de estudio. La contrastación de la información recabada a partir de una y otra técnica de recolección de datos brinda una mayor consistencia y veracidad a los resultados, puesto que permite comparar visiones conceptuales provenientes de distintos actores y contextos. Las fuentes de datos secundarias a las cuales se recurrieron son:

- Notas de prensa publicadas por portales de noticias nacionales que recogen testimonios de representantes (cargos ejecutivos) de empresas vinculadas al sector analizado, donde se abordan entre otros aspectos las características del sector de actividad, el aporte de la organización a la sociedad en general y al trabajador en particular y las perspectivas de desarrollo de cara al futuro. Se relevaron un total de 18 notas de prensa publicadas dentro del período de tiempo comprendido entre el año 2018

y el año 2023 inclusive, lo que permite ver el impacto de un factor importante como lo es la pandemia del Covid-19 sobre la visión de los actores respecto al tema de investigación. Se apela para el relevamiento de notas de prensa a las secciones que abordan temas empresariales correspondientes a los diarios El País ("El Empresario"), El Observador ("Economía y Empresas") u otros portales abiertos como por ejemplo Montevideo Portal que suele incluir entrevistas a empresarios del sector.

- Información disponible en los sitios web institucionales de las empresas seleccionadas, donde se detalla la visión y misión de la organización, particularidades del sector, estrategias de competencia en el mercado y características vinculadas a la gestión de los recursos humanos.

3.2. Universo geográfico y temporal, unidad de observación y tipo de muestra

Para el trabajo de campo se seleccionaron a directores, gerentes y supervisores de empresas asociadas a la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), particularmente abocadas al desarrollo de software y tecnología financiera. El total de la muestra comprende a unas nueve empresas, donde en alguna de ellas se realizó entrevistas a más de un cargo directivo o gerencial, puesto que al desempeñarse en áreas o sectores distintos dentro de la misma podían aportar visiones diferentes sobre las prácticas y gestión de los recursos humanos. Respecto al tamaño de las empresas seleccionadas, dentro de la muestra se encuentran organizaciones consideradas pequeñas (de 5 a 19 empleados), medianas (de 20 a 99 empleados) y grandes (más de 100 empleados)[7].

El método de selección de las organizaciones fue de carácter intencional, mediante asesoramiento previo de informante calificado, donde se escogieron entrevistados que pertenecen a empresas que siguen una lógica de recursos humanos próxima al denominado "Modelo Convencionalista" (Quiñones, Supervielle, Acosta, 2015). Entre sus elementos constitutivos más importantes, el Modelo Convencionalista cuenta con un

[7] Por mayor información sobre las empresas seleccionadas consultar el apéndice 2.

fuerte componente de autogestión de los recursos humanos, donde la adaptabilidad técnica por parte de los trabajadores a distintas tareas dentro de la actividad laboral juega un rol preponderante (Quiñones, Supervielle, Acosta, 2015). Este modelo de gestión representa el prototipo de trabajo de las lógicas de acción innovadoras producto de las características que adquiere: predominio del trabajo inmaterial o abstracto, la utilización de tecnología de punta, totalmente deslocalizado y su organización por proyectos.

Como se mencionara, las entrevistas fueron realizadas a individuos que ocupan cargos gerenciales o directivos dentro de las empresas, puesto que son los actores que encarnan con mayor claridad las ideas, significados y visiones asociadas a las lógicas de acción empresariales que imperan en las organizaciones. Para la selección de los entrevistados se utilizó el muestreo por "Bola de Nieve", donde la incorporación de un individuo a la muestra representa el nexo para la inclusión de un nuevo referido.

3.3. Procesamiento y análisis

Para el análisis de la información recabada se optó por una estrategia próxima a la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002), la cual permite generar categorías conceptuales, que si bien se encuentran orientadas teóricamente, se basan en un proceso inductivo de análisis a partir del material empírico. En ese sentido, se optó por el análisis de contenido como técnica para el estudio de la información recogida. Este puede definirse como: "…una técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la finalidad de obtener conclusiones sobre las propiedades no lingüísticas de las personas y los agregados sociales" (Mayntz et al., 1993, como se citó en Barrero, 2021: 95).

Para el procesamiento de las entrevistas desgrabadas, las notas de prensa y la información de los sitios webs se recurrió al software de análisis cualitativo AtlasTi-7, donde se generaron tres unidades hermenéuticas, una para cada fuente de datos. A partir de allí se desarrollaron códigos primarios que sirvieron como base analítica desde donde comenzar a estudiar el material empírico. Con la finalidad de realizar un análisis

ordenado, dichos códigos fueron agrupados según su vinculación temática con cada uno de los objetivos específicos, conformando tres bloques analíticos que intentaron dar respuesta a las preguntas planteadas por la investigación.

3.4. Alcance del diseño

Los diseños cualitativos en general, y la entrevista en particular, representan instrumentos muy valiosos a la hora de aproximarse al conocimiento de la realidad social. Especialmente si se tiene en cuenta que mediante esta técnica se consigue mayor proximidad con el mundo intersubjetivo del sujeto en comparación con estrategias metodológicas más próximas al paradigma cuantitativo (Gaínza Veloso, 2006). Sin embargo, la entrevista también adolece de algunos inconvenientes que deben ser tenidos en cuenta por el investigador a la hora de poner en práctica esta técnica. Entre ellos se destacan los siguientes:

-El factor tiempo. A diferencia de los cuestionarios estandarizados, la entrevista requiere de mayor tiempo con el entrevistado, lo que muchas veces dificulta el correcto desarrollo de la interacción. En particular con personas que ocupan cargos de importancia jerárquica en la administración pública o privada, quienes generalmente disponen de un tiempo limitado para participar en este tipo de instancias. Para subsanar este inconveniente, durante el trabajo de campo se procuró buscar horarios donde los entrevistados contaran con mayor disponibilidad horaria y así poder abordar de manera pormenorizada cada uno de los aspectos de interés.

-Problemas potenciales de reactividad, fiabilidad y validez que pueden alterar la calidad de los datos obtenidos. Esto suele atribuirse a sesgos en la selección de las unidades de análisis, falta de interés del entrevistado por el tema, excesivo direccionamiento de la entrevista por parte del entrevistador y/o rispideces que puedan suscitarse en la interacción. Respecto a estos dos últimos puntos, en la presente investigación se empleó un diseño de entrevista flexible que, aunque seguía una pauta con preguntas y un orden preestablecido, permitía adaptarse al relato de los entrevistados. Además, dado que no se abordaron temas sensibles o íntimos de los actores involucrados, el desarrollo de las entrevistas se realizó sin sobresaltos.

-Falta de observación participada. En comparación con las técnicas de observación, la entrevista posee limitaciones respecto a la falta de observación directa de los contextos naturales donde se desarrolla la acción de los sujetos a ser estudiados. Aquí las vivencias son transmitidas en diferido por el entrevistado, pudiéndose alterar la validez de los datos por percepciones personales y su capacidad de recordar los acontecimientos descritos.

A fin de reducir lo más posible aquellos inconvenientes asociados a la validez y confiabilidad mencionados anteriormente, se optó por un proceso de contrastación entre las entrevistas y el análisis documental que redujera las dificultades metodológicas mediante la comparación de los datos obtenidos por una y otra técnica. Este mecanismo permite identificar en cierta medida (y por ende minimizar) los problemas de validez que pudieran estar asociados a sesgos de selección de las unidades de observación. Respecto a este último punto cabe aclarar que por las características de la muestra escogida (por conveniencia y, por ende, no representativa), los resultados que se presentan en los capítulos siguientes no deben extrapolarse a todas las empresas que componen el sector de tecnologías de la información de nuestro país.

4. Caracterización del sector

En el presente capítulo se analiza la información referente a opiniones de los gerentes y directivos sobre el mercado en el que están insertas sus empresas, la visión sobre su actividad, qué los caracteriza y qué los diferencia del resto de los sectores de la actividad económica del país. Particularmente, se pretende identificar aspectos relacionados con las estrategias desarrolladas por las organizaciones para hacer frente a los desafíos que se le presentan ante fenómenos tales como los procesos de cambio tecnológico permanente, la adaptabilidad a demandas cambiantes de los clientes y la necesidad de innovación constante para lograr ser competitivos.

Las empresas de tecnología de la información son aquellas que producen principalmente hardware, Internet, equipos de telecomunicaciones, software, semiconductores, tecnología financiera y servicios informáticos. Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) se han convertido en una gran industria, tanto en nuestro país como a nivel mundial. A raíz de la masificación de los productos digitales propiciada por la aparición del computador personal durante la década de los ochenta y de Internet en los noventa, dicha industria ha experimentado un crecimiento exponencial, el cual se ha mantenido e incluso incrementado en la actualidad, entre otros factores por el "*boom*" de la tecnología móvil suscitado durante la segunda década del siglo XXI. Este fenómeno puede apreciarse con claridad al observar las empresas de mayores ingresos a nivel mundial y en los rankins de personas multimillonarias realizados por la revista *Forbes*, que ubica en el año 2024 a siete dueños de empresas de tecnología entre las diez personas más ricas del mundo (Diario El observador, 9/4/2024)

Dentro del abanico de empresas que componen el sector tecnológico en nuestro país, se han seleccionado para la presente investigación dos tipos de empresas en particular, por un lado las denominadas *"Software Factories*" (desarrolladoras de software) y por otro las conocidas como *"Fintech"* (tecnología financiera). Las *software factories* representan uno de los principales prototipos de empresas de TI y pueden ser definidas como "una especie de boutique de desarrolladores donde se venden o prestan servicios a terceros, usualmente, a compañías de EEUU o Europa" (Gerente de tecnología). Las *fintech* se dedican a la aplicación de soluciones tecnológicas a todo tipo de transacción económica entre entidades o personas, donde el eje productivo se centra en la capacidad

de las empresas para facilitar y acortar mecanismos y tiempos de pagos. En este caso, la tecnología facilita y acelera los procesos de compra-venta.

El crecimiento de estas empresas en Uruguay ha acompañado el desarrollo del sector a nivel mundial, aunque al representar un mercado pequeño orienta en buena medida su producción hacia el mercado extranjero, principalmente a Estados Unidos, pero también a Europa y países de Latinoamérica. Esto es ayudado por las promociones fiscales para las exportaciones que incluyen la exoneración del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE).

La popularización de productos digitales en las últimas décadas ha provocado que estos ya no se dirijan a un público en particular como sucedía anteriormente, sino que en la actualidad liberar un producto implica en la mayoría de los casos su accesibilidad por parte de grandes contingentes de personas, por lo que este debe tener la capacidad de "explicarse sólo" (Director de Tecnología). La importancia aquí no está centrada únicamente en la funcionalidad del sistema o del software que se ofrece, sino en su "usabilidad", o sea, cómo es aprendido y utilizado por una gran diversidad de usuarios con la menor complejidad posible. Esto representa un reto para la empresas a la hora de formar o conseguir en el mercado recursos humanos que en muchos casos no sepan únicamente de programación, sino también de experiencias que le permitan entender la usabilidad del producto en distintos perfiles de personas. Lo que lleva a ampliar el pensamiento computacional hacia otras ramas de la educación con el objetivo de integrar elementos provenientes de diversas áreas del conocimiento.

Concomitantemente, la creciente digitalización y automatización de los procesos productivos en prácticamente todas las industrias requiere de sistemas computacionales para su funcionamiento. La penetración de productos digitales en casi todas las ramas de actividad económica exige a la industria de TI estar preparada para atender una multiplicidad de exigencias por parte de los clientes, puesto que lo que demanda cada uno de ellos difiere sustancialmente. Como consecuencia, el contacto o trato con este durante la producción debe ser fluido para lograr comprender los requerimientos específicos que suelen incidir en cada una de las fases de elaboración del producto. La comunicabilidad se transforma así en un elemento clave a la hora de generar proyectos, sobre todo teniendo en cuenta que el espectro de clientes es variado, donde incluso

muchos de ellos no pertenecen al rubro tecnológico, y por ende, no comprenden la terminología técnica utilizada en el sector. Para ello es necesario que las empresas, y particularmente los trabajadores que trabajan directamente con los clientes, sean capaces de entender sus exigencias y traducirlas en una solución tecnológica.

En lo que refiere a los recursos humanos disponibles en este tipo de industria, al igual que las empresas y los clientes, se encuentran fuertemente globalizados. A su vez, la escasez de mano de obra es una constante en este rubro, lo que deriva en altos salarios en comparación con trabajadores de otros sectores de la actividad económica. Sin embargo, la coyuntura macroeconómica actual, marcada entre otros factores por un proceso inflacionario creciente en Estados Unidos producto de los efectos de la pandemia y del contexto bélico europeo, ha llevado a grandes corporaciones de TI como Facebook, Twitter, Amazon y Google a revisar su política de contratación y salarios del personal, provocando gran cantidad de despidos. Este fenómeno ha colocado cierto manto de incertidumbre en una industria que se ha caracterizado históricamente por su pleno empleo y ofertas laborales onerosas desde el punto de vista salarial.

En nuestro país, el costo de la mano de obra es menor en comparación con la misma calidad de recursos humanos existentes en Estados Unidos. Además de los aspectos técnicos, se destacan coincidencias culturales, zona horaria similar y fuerte presencia del idioma inglés entre los trabajadores uruguayos como aspectos positivos a la hora de seleccionar personal local por parte de las empresas estadounidenses, “El ingeniero o el IT es bien visto, sobre todo en EEUU, por lo que nos vienen a buscar bastante” (Director de Operaciones)

Asimismo, el proceso de digitalización educativa iniciado ya hace más de quince años con el Plan Ceibal ha potenciado la generación de un capital humano altamente calificado, que sirve de base para la consolidación de una producción local con proyección internacional, permitiendo ampliar las posibilidades de crecimiento del sector dentro de la actividad económica de nuestro país. A su vez, Uruguay posee un gran potencial para el desarrollo de la industria de las tecnologías de la información debido a sus características sociodemográficas, puesto que es un país pequeño, urbanizado y con una estabilidad política y económica consolidada en comparación con los países de la región. Por último, los altos niveles de conectividad con los que cuenta

todo el territorio nacional es también un elemento importante para el desarrollo de este tipo de empresas.

Las estrategias de competencia como dimensión analítica de las lógicas de acción empresarial

Las estrategias de competencia empresarial representan una dimensión constitutiva de las lógicas de acción, puesto que condicionan el funcionamiento de las organizaciones. Así, la organización del trabajo, la relación con los clientes a quienes se les venden los productos y los requerimientos de formación técnica están influenciados por dichas estrategias. Dentro de las estrategias de competencia de las empresas estudiadas, una primera particularidad a considerar se relaciona con el mercado al cual orientan su producción, o sea si este es local, regional o global. Las empresas locales compiten generalmente con empresas del ámbito nacional (aunque pueden competir también con empresas extranjeras que desarrollen actividad en el país), las empresas regionales tienen competencia a nivel de la región (Cono Sur o Sudamérica), y las empresas más globalizadas compiten con empresas de carácter global, generalmente multinacionales. Por tanto, el desenvolvimiento en el mercado dependerá en buena medida del lugar que estas ocupen en el mismo y a quienes vendan sus servicios.

En el caso empresas multinacionales, la compra de empresas locales más pequeñas suele ser una estrategia muy utilizada, tanto para continuar con la actividad que se venía desarrollando por parte de la empresa local, como para potenciarla mediante la expansión hacia otras actividades y/o segmentos de mercado. Por ejemplo, una *fintech* internacional puede adquirir una empresa local encargada de procesar pagos únicamente mediante tarjetas de crédito y llevarla a procesar otro tipo de pagos electrónicos, abarcando mayor cantidad de clientes, y por ende, de transacciones económicas.

Luego existen aspectos que son transversales al rubro y al tamaño de las empresas. Uno de ellos es encontrar implementaciones ágiles, es decir, lograr soluciones tecnológicas en un corto plazo y que sean amigables con el usuario. Acortar los tiempos y facilitar los procesos productivos o de gestión de un determinado trámite se convierte en uno de los objetivos primordiales de la mayoría de las empresas de tecnología. Esto se vincula

íntimamente con lo mencionado antes respecto a la usabilidad del producto, su acceso y su utilización por grandes segmentos de la población.

Para lograr estos objetivos es imprescindible que la innovación adquiera un rol preponderante en el desarrollo de estrategias competitivas eficaces. Partiendo de la idea de que este es un sector de actividad en constante cambio, innovar significa ofrecer productos o servicios nuevos de forma periódica, así como mejorar los procesos mediante los cuales estos se desarrollan para acortar tiempos y disminuir costos de producción. Atado a ello, la diferenciación productiva dentro de la propia industria juega un papel importante a la hora de presentarse ante los clientes. La capacidad de brindar distintas soluciones tecnológicas abre el abanico de oportunidades de adquirencia de consumidores potenciales, generando mayores ingresos y posibilidades de crecimiento para la organización:

> Hay muchas empresas de desarrollo de software, te diría que hay demasiadas, también hay trabajos para todos, eso es lo bueno. Por eso fue un poco también que decidimos con mi socio meternos en un nicho que es *blockchain* para diferenciarnos un poco y dar un valor agregado a lo que son todas las empresas de software. (Director de Operaciones)

Las estrategias de diferenciación suelen ir por dos caminos distintos según el tamaño de la empresa. Por un lado, encontramos que en el caso de las empresas grandes la diversificación, o sea ampliar la gama de productos ofrecidos para así llegar a distintos segmentos de mercado, representa una posibilidad clara a la hora de competir. Por otro lado, las empresas de menor tamaño, al poseer menor cantidad de recursos tanto económicos como humanos, encuentran mayores obstáculos para diversificar su producción, por lo que optan preferentemente por la especialización como mecanismo para generar valor agregado a sus productos.

Conseguir certificaciones o reconocimientos de organizaciones tanto a nivel local como internacional también representa una estrategia utilizada frecuentemente por las empresas para competir en el mercado. Este representa un elemento que suele ser remarcado por aquellas personas que ocupan cargos gerenciales o de dirección a la hora de describir sus empresas:

> Entonces a nivel de..., como es de nicho, también buscamos algunas cosas para competir, por ejemplo que somos la única empresa en Uruguay que está certificada con 37001 que es la norma de soborno, este…, trabajamos bastante con las ISOs tanto en calidad como seguridad por ejemplo. (Director Ejecutivo)

El reconocimiento de terceros mediante la obtención de sellos de calidad se transforma en una estrategia relevante, puesto que representa un mecanismo objetivo de validación de los productos elaborados. De esta forma, premios, reconocimiento y certificaciones otorgadas por instituciones del ámbito nacional o internacional son elementos que se tienen en cuenta a la hora de presentarse ante los clientes y la opinión pública en general.

Para aquellas empresas de carácter local, de menor tamaño y/o que están iniciando su actividad en el sector, las redes de asociación empresarial también representan una oportunidad para insertarse en el mercado e ir generando un capital social que les permitan a la postre entablar relaciones comerciales con potenciales clientes. Por ello, instituciones como la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), Uruguay 21 y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) se destacan a la hora ofrecer oportunidades de desarrollo a este tipo de empresas. En cambio, las empresas de mayor tamaño (multinacionales con competencia a nivel regional o mundial) generalmente no le dan una relevancia considerable a este tipo de redes, producto de que no le encuentran un rédito tan redituable en términos económicos a la participación activa en este tipo de organizaciones.

En síntesis, observamos que el contexto y las características del sector analizado llevan a las empresas del rubro a utilizar estrategias de competencia que se sustentan básicamente en cinco elementos: innovación, implementaciones ágiles, diferenciación productiva, certificaciones de calidad y asociatividad empresarial. A cada uno de ellos se les da mayor o menor relevancia dependiendo de las características de cada entidad, pero puede afirmarse que se encuentran presentes en casi la totalidad de las empresas estudiadas. Como se verá en los capítulos siguientes, la incidencia de estos elementos en la configuración de las lógicas de acción empresariales puede evidenciarse en la manera que las organizaciones gestionan la actividad. De esta forma, la innovación, la diferenciación y el reconocimiento no sólo representan condiciones para competir en el

mercado, sino también principios normativos que repercuten en acciones y práctica concretas en torno a la organización del trabajo.

5. Organización del trabajo y gestión de los recursos humanos bajo las lógicas innovadoras

En este capítulo se busca analizar las formas de organización de la tarea, conjuntamente con las prácticas de gestión de las personas durante el desarrollo de la actividad. Específicamente se describen los procesos de trabajo dentro de las empresas (organización mediante proyectos, trabajo en equipo, autogestión, etc.) y qué consecuencias tienen estos en las relaciones sociales entre distintos actores involucrados dentro del sistema productivo.

Además, se estudian los mecanismos de evaluación de la productividad mediante la caracterización de las evaluaciones que realizan las organizaciones a sus trabajadores. Esto implica preguntarse por las competencias que valoran las organizaciones de sus integrantes, conjuntamente con los dispositivos utilizados para medir su rendimiento laboral. Como se verá, la medición de la productividad adquiere características particulares en este tipo de organizaciones en comparación con modelos de organización laboral próximos al sistema taylorista-fordista, producto de una estructura laboral con bajos niveles de estandarización, un fuerte componente de autogestión y procesos de implicación personal que no se sustentan en mecanismos de control propios de modelos clásicos de producción.

Sin embargo, no existe una homogeneidad en la organización del trabajo entre todas las empresas estudiadas, advirtiéndose diferencias cuando se incluyen en el análisis factores como el tamaño de la organización, el tipo de servicio o producto que elaboran y su carácter local o multinacional.

5.1. La organización del trabajo en empresas de TI

Como se mencionó en el capítulo metodológico, dentro de las empresas estudiadas se encuentran organizaciones pequeñas (de cinco a 19 empleados), medianas (de 20 a 99 empleados) y grandes (100 y más empleados). En el caso de las empresas de gran tamaño existe una estructura bien definida, con gerencias a partir de las cuales se desprenden distintas dependencias con grupos de trabajo conformados por áreas. En el

caso de empresas más pequeñas, existe una organización menos estructurada, donde la división en áreas de trabajo no es tan clara, observándose una mayor polivalencia de los trabajadores a la hora de ejecutar diferentes tareas.

Respectos a las características de los bienes o servicios elaborados encontramos empresas del rubro que se dedican exclusivamente a la fabricación de productos de software (*Software Factory*) y otras en las que el producto que se elabora es parte de un servicio que incluye el desarrollo de software, pero no se circunscribe exclusivamente a este sector, ejemplo de ello son las empresas de tecnología financiera (*fintechs*). Estas están integradas por trabajadores provenientes de distintas formaciones profesionales, lo que implica la interacción dentro de una misma empresa de distintas formas de concebir el trabajo, y por ende, de organizar la tarea. En algunos casos este hecho genera rispideces entre trabajadores pertenecientes a diferentes dependencias dentro de la organización, producto de prácticas divergentes en torno al trabajo.

Independientemente de las diferencias en las maneras de organizar la actividad que pueden encontrarse dentro de las empresas del rubro, existen ciertos aspectos que suelen ser comunes a todas ellas. Podríamos afirmar que el proceso de elaboración del producto en las empresas de TI estudiadas comienza generalmente con el entendimiento por parte de la empresa de los requerimientos del cliente, y continúa con la evaluación de la capacidad de brindar una solución tecnológica que permita estimar el grado de complejidad que se va a requerir. Posteriormente, se presupuesta en base al esfuerzo y tiempo necesario de trabajo que se entienda va a demandar la tarea, para luego pasar a una etapa de implementación, en la cual se dividen las tareas entre los distintos equipos involucrados en el proyecto. Por lo general se designa un *"Project Manager"* (PM), quien cumple el rol de articulador entre las demandas del cliente y el equipo de trabajo.

Para la concreción de la tarea se utilizan las denominadas "metodologías ágiles" como *scrum*[8], en las cuales se dan procesos iterativos, donde se le va mostrando los avances al cliente para que si hay errores se puedan detectar de forma previa a la finalización del

[8] Según el portal de internet *asana.com* esta metodología puede definirse como "un marco de trabajo ágil a través del cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos a la vez que se entregan productos de forma eficiente y creativa con el máximo valor. Así, *Scrum* es una metodología que ayuda a los equipos a colaborar y realizar un trabajo de alto impacto." (https://asana.com/es/resources/what-is-scrum)

producto. Como señala De la Garza (2011), la inclusión del "cliente-consumidor" dentro del proceso productivo es una de las características principales en este tipo de organización laboral, donde se complejizan las relaciones sociales de producción haciendo intervenir a un tercero de manera directa conjuntamente con el trabajador y el empresario. Este fenómeno implica que la producción, conjuntamente con las relaciones laborales que de ella se derivan, deban ampliarse al menos a un actor más, quien también desempeña un rol clave en el control del proceso de trabajo.

La organización mediante proyectos de trabajo representa la base sobre la que se estructura la actividad en este tipo de empresas. Aquí los trabajadores que participan en dichos proyectos construyen su vínculo laboral no sólo con la empresa que los contrata, sino también con los clientes para quienes se elabora el producto. Como señalan Quiñones, Acosta y Cosse (2023), la particularidad de este tipo de organización laboral es que dichos vínculos suelen ser acotados en el tiempo producto de la naturaleza breve y heterogénea de cada proyecto, lo que lleva a los trabajadores del rubro a reinventarse constantemente una vez que éste finaliza.

5.1.1. El equipo de trabajo como eje articulador de la tarea

El equipo representa el núcleo a partir del cual se estructura el desarrollo de la tarea y está conformado por un grupo pequeño de personas (en el entorno de 5 o 7 miembros), para que sea más fácil "manejar la comunicación" (Gerente de tecnología) entre los distintos integrantes. Dentro de esas personas hay generalmente un líder técnico, quién tiene más experiencia y es el referente del equipo, y luego existen varios roles dependiendo el tipo de producto elaborado, pero fundamentalmente suelen encontrarse desarrolladores, *testers*, diseñadores e ingenieros.

La capacidad de integración y comunicación entre los distintos miembros del equipo constituye un elemento central, ya que la tarea de cada integrante depende de la de los demás, haciendo necesario especificar de forma clara cada una de las etapas del proceso productivo. En este sentido, expresiones como "apoyarse en el equipo", "actuar con espíritu de cuerpo" o "construir una relación de equipo" son utilizadas con regularidad:

> Para crecer en el largo plazo lo que nosotros buscamos es que esa persona se integre a un equipo. Vos podes ser un fenómeno técnicamente pero no te integras a un equipo, difícilmente vos puedas perdurar, por lo menos en xxxxx, o sea tenés que tener un grado mínimo de integración porque eso te va a permitir perdurar en el largo plazo y tu crecimiento en el largo plazo, tu influencia en los demás, etc. (Director de Tecnología)

La importancia de poseer competencias relacionadas con la comunicación interpersonal y la integración responde a que los requerimientos de la organización recaen en primera instancia sobre el equipo de trabajo, para luego pasar al sujeto la concreción de una tarea particular dentro del proceso de producción. Para ello existen mecanismos de seguimiento de la tarea tanto individuales como colectivos:

> Obviamente que vos podes ir al detalle, porque cada uno marca que hizo la tarea, está todo informatizado, pero no se va a ese nivel a evaluar, sino que se evalúa al equipo. Porque justamente, porque si vas a nivel uno a uno, puede depender capaz que el primer semestre yo anduve volando y al segundo no porque se me enfermó mi padre..., pero si a todo el equipo le fue bien eso no es relevante. (Gerente)

El equipo de trabajo funciona como uno de los principales mecanismos de control del trabajo individual, relegando a un segundo plano instrumentos institucionales de coacción más rígidos. El integrante del equipo que no cumple con su tarea particular le falla al grupo, porque la responsabilidad en la no concreción de la tarea recae inicialmente sobre este. Por tanto, los mecanismos sancionatorios de carácter individual ante actitudes desviadas de los lineamientos impuestos por la organización se ejercen en primera instancia mediante la coerción colectiva del equipo. Naturalmente existen mecanismos institucionales inherentes a toda empresa para sancionar la no realización de la tarea previamente pautada, el más drástico es el despido, o en la jerga del sector, la "desvinculación". Pero antes de ello se dan instancias de acercamiento mediante charlas o intercambios de opiniones con integrantes del equipo, principalmente el líder de equipo, para corregir acciones o conductas no alineadas con los objetivos trazados por la empresa.

En el equipo se deposita una fuerte carga de emotividad en cuanto al sentido de pertenencia y compromiso con el grupo. La actividad productiva representa la base

sobre la que se construyen los lazos de confianza, pero estos trascienden la misma y su ruptura puede generar consecuencias más amplias que la no concreción de un proyecto. Esto responde a la importancia de los vínculos interpersonales entre los integrantes de la organización, incluso en aquellas empresas de gran tamaño. Precisamente, es la organización del trabajo mediante equipos pequeños lo que les permite a este tipo de empresas generar un compromiso sentimental con la tarea por parte del trabajador, ya que si bien este es contratado por la organización, "trabaja para el equipo".

La inclusión como elemento de control de aspectos emocionales en las relaciones de trabajo, como la confianza, el compromiso, el "no fallar al equipo", son muy relevantes a la hora de entender las lógicas de acción que están por detrás de la implicación del sujeto en el sistema productivo. Este es un punto clave para lograr la fidelización del trabajador con la organización producto de la ineficiencia de instrumentos de coerción más tradicionales como la necesidad de percibir un salario. Puesto que el sector de TI cuenta con desempleo negativo, el trabajador posee muy pocas restricciones de mercado en comparación con otros sectores de actividad a la hora de decidir cambiar de empleo.

5.1.2. La horizontalidad en las relaciones sociales de producción como mecanismo de implicación personal

Desde la visión empresarial se señala que en el sector de TI existe una marcada horizontalidad entre los distintos integrantes de las empresas independientemente de los cargos jerárquicos que se ocupen. Aquí los lazos de fidelidad, conjuntamente con los dispositivos de control y sujeción, se construyen y legitiman mediante discursos y prácticas que apuntan a destacar la cercanía entre individuos con distintas responsabilidades, otorgando una visión menos jerarquizada de las relaciones sociales de producción en comparación con modelos productivos clásicos:

> ... lo que es metodología ágil permite generar ámbitos en donde se discuten ideas y se logra dar participación a todos, independientemente de los roles y de las responsabilidades. Obviamente que hay jugadores que tienen mayor responsabilidad y son los que van a cargar con esa decisión, pero las discusiones están y se plantean, y hay ámbitos donde todos pueden aportar y eso ¡está genial! (Líder de Tecnología)

En la misma línea:

> Pero sí, *feedbacks* hay, de idas y vueltas nuestros, yo generalmente hablo con todos todo el tiempo. De los que van a la oficina me quedo ahí en la oficina misma con ellos, no tengo una oficina separada, este.., como que somos más cercanos. (Director de Operaciones)

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones refuerza los lazos de fidelidad con la organización, puesto que a diferencia del modelo estandarizado de producción, las iniciativas individuales pueden ser incorporadas al proceso de producción. De esta forma, la síntesis de los requerimientos de la empresa y las ideas aportadas por el sujeto actúa como mecanismo de implicación en el sistema productivo.

Concomitantemente, en este tipo de empresas existe una gran cantidad de beneficios económicos que le son otorgados al trabajador para lograr retenerlo. Entre ellos se mencionan: dinero para uniformes, seguro de salud privado, compensaciones económicas por el cumplimiento de objetivos, gimnasios y alimentos gratuitos en el lugar de trabajo. Este hecho se vincula estrechamente con aspectos de mercado, donde a diferencia de la mayoría de los sectores de actividad, existe una mayor demanda que oferta de mano de obra. Esto repercute en una distribución del poder más "equitativa" entre empleador y empleado a la hora de negociar pautas salariales y condiciones de trabajo:

> Y eso es un poco así o sea eh.., normalmente cuando vos vas a una entrevista en tecnología es más un proceso de ventas que una..., un proceso digamos de entrevista. Usualmente tu primera *approach* a un candidato, no es contame por qué querés venir a trabajar acá, sino que te cuento yo porque deberías trabajar acá...., es un poco invertido (risas). (Gerente de tecnología)

En un sentido similar:

> Es decir, nosotros no contratamos una persona, nos contratamos los dos, o sea la persona nos elige y nosotros lo elegimos, o sea nos elegimos. O sea, cuando alguien va entrar en nuestra empresa hay un período de adaptación de unos meses en donde, no es que nosotros la estamos evaluando a la persona, sino que la persona evalúa, nos evalúa

> a nosotros, y así lo tomamos, o sea, lo tomamos como un ida y vuelta digamos. (Director de Tecnología)

La necesidad de persuadir al trabajador para que quiera integrarse a la organización le otorga a este mayor margen de negociación a la hora de exigir contraprestaciones a cambio de su trabajo. Como se mencionó más arriba, estas se concretan mediante una serie de beneficios e incentivos económicos que colocan a los trabajadores del sector de TI en una posición de privilegio en comparación con trabajadores de otras ramas de actividad. Pero las exigencias que surgen por parte de los trabajadores no se restringen únicamente a cuestiones económicas o materiales, sino que se extienden a otros aspectos asociados a la flexibilidad para el desarrollo de la tarea en cuanto a horarios y presencialidad, la confluencia de la vida personal con la vida laboral y los desafíos que le presenta la organización en términos de crecimiento profesional[9]:

> Hay veteranos que no resisten el pensamiento nano digital y no sobreviven en estas empresas, y gurises que también, cuando están en organizaciones que son todos, viste de 60, coso, no sé qué, salen corriendo, porque "tenés que venir todos los días a la oficina", "¡olvidate!, me voy pa' otro lado, ¡no!". Viste, hay como parámetros para los nano digitales, los nativos digitales, que cuando van a elegir un trabajo, son excluyentes. (Líder de Tecnología)

En la misma línea:

> Yo veo que la gente más joven, y no me gusta generalizar, pero lo viví con un equipo bastante grande de gente, que los que tenían algún año menos valoraban otras cosas, te valoraban la flexibilidad (...) La gente no valora sólo el salario, valora que si quiere hacer un viaje no le estés complicando la vida o la licencia, o sea, "me quiero ir de viaje y listo", o "quiero trabajar la semana que viene toda la semana remoto porque tengo que irme a algún lado. (Director)

[9] "La exaltación de individuos, gestores de sí mismos, entusiasmados, no ligados a horarios, totalmente responsables de sus trayectorias y, por ende, con vínculos inciertos (por la incertidumbre de los proyectos) con la organización, son el referencial de este modelo. Por tal motivo aparecen de forma frecuente ciertas tensiones entre el comportamiento de los individuos, sus iniciativas autónomas y las formas institucionalizadas." (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023: 16).

Si bien las exigencias de los trabajadores de TI podrían agruparse en grandes ejes como flexibilidad horaria, desafíos en términos de crecimiento profesional, premios por objetivos alcanzados y posibilidad de trabajo remoto, la atención de dichas demandas se da de manera individualizada. Este hecho responde a la forma en la que se constituyen las relaciones sociales en el trabajo, donde la negociación contractual se establece entre organización e individuo independientemente de criterios previos que se hayan utilizado para la formulación de otros contratos de trabajo dentro de la empresa.

Naturalmente en estas negociaciones muchas veces existen intereses contrapuestos entre los actores involucrados, lo que puede derivar en conflictos entre los trabajadores y las organizaciones. Ejemplo de ello es la extensión del teletrabajo a raíz de la pandemia de covid-19, donde esta modalidad sustituyó casi por completo al trabajo presencial durante este período. Una vez atravesada la pandemia, algunas empresas (principalmente aquellas de mayor tamaño) decidieron retornar de forma parcial o total al trabajo presencial. Muchos de los trabajadores que habían realizado teletrabajo entendían que esta modalidad les resultó más cómoda, puesto que les permitió desarrollar su tarea sin tener que concurrir todos los días a la oficina, y se opusieron al retorno de la presencialidad. Esto ha generado en aquellas empresas que quieren regresar a una modalidad presencial algunos conflictos entre los individuos y la organización, aunque dichos conflictos no se traducen en una acción colectiva organizada por parte de los trabajadores:

> Por ejemplo ahora tenemos un problema que es que la corporación, ellos pedían trabajar de forma híbrida dos veces por semana, dos por tres, el resto venían tres por dos, en mi caso yo voy todos los días, nada, y ahora bajó un lineamiento de Estados Unidos que este..., hay que empezar a ir cuatro veces por semana. Y ta, todo esto generó mucho revuelo, muchas quejas, mucha gente diciendo que se va a ir, este.., y la verdad es un momento bastante tenso. (Gerente de Recursos Humanos)

Si bien existe la idea de que el trabajo presencial aporta elementos desde el punto de vista técnico y humano que el trabajo a distancia no ha logrado equiparar, la extensión de esta metodología de trabajo se ha instalado con fuerza en el sector. Teniendo en cuenta que los trabajadores poseen un margen de negociación más amplio en comparación con otros sectores de actividad, pueden ejercer una presión mayor a la hora

de exigir mantener una forma de trabajo que se entiende brinda mayor comodidad. De ahí que las estrategias implementadas por las empresas de TI se orientan no tanto a exigir u obligar al sujeto a concurrir al lugar de trabajo, sino más bien a convencerlo de los beneficios de la presencialidad.

Independientemente de la efectividad de las estrategias desarrolladas para lograr una mayor presencialidad, las consecuencias de la pandemia en el mundo del trabajo representan un desafío para las empresas de TI en términos de fidelización, control y ejercicio del poder, puesto que el espacio físico pierde su potencial como mecanismo de control laboral debido a la extensión del teletrabajo. Por tanto, las organizaciones deben ser capaces de generar estrategias de implicación personal con igual eficacia que en la época pre pandémica, sobre todo en un sector donde la escasez de recursos humanos obliga a las organizaciones a generar incentivos para retenerlos.

5.2. Productividad y medición del rendimiento

En las empresas de TI, la productividad adquiere significados distintos respecto a modelos estandarizados de producción debido a la versatilidad y el carácter cambiante de las tareas. En este contexto, la medición de la productividad de los trabajadores no está ligada directamente con la obediencia de patrones de comportamiento estandarizados, como el cumplimiento estricto de un horario laboral y la cantidad de productos elaborados en dicho horario, sino con procesos de individualización y distinción que permiten generar valor agregado. Como señalan Quiñones, Acosta y Cosse (2023: 16), en las lógicas innovadoras, "…el individuo es reconocido en la medida en que se diferencia, se singulariza", hecho que permite volcar a la producción los conocimientos y aportes del sujeto. Por consiguiente, encontrar el lugar dentro de la organización donde el trabajador se sienta con mayores posibilidades de crecimiento o "puede brillar más" (Director de Tecnología) es prioritario en la gestión de los recursos humanos.

Además de oportunidades de crecimiento, el desarrollo profesional es acompañado con el ofrecimiento de una serie de incentivos económicos y de capacitación por parte de la

organización, con el objetivo de adquirir un mayor conocimiento sobre la tarea y/o diversificar el campo de desempeño del trabajador:

> Tenemos una herramienta donde le damos *training* continuo, compramos..., entrenamiento me sale, videos tutoriales, videos de lenguaje nuevos, lo compartimos, ellos tienen acceso a las plataformas directo. (Director de Operaciones)

El entrenamiento continuo vinculado al rendimiento aparece como elemento clave, puesto que el contexto cambiante en el que desarrollan su actividad las empresas de TI obliga a una capacitación permanente de su personal, por consiguiente, la productividad en este sector se encuentra atada a la formación permanente de los recursos humanos. Sumado a ello, existe la necesidad de generar desafíos nuevos para el trabajador con el fin de que este no se estanque en términos de rendimiento —"sacarlos un poco de la zona de confort para desafiarlos" (Director de Operaciones) — teniendo en cuenta que en el paradigma del rendimiento la monotonía y la carencia de aspectos motivacionales representan un freno a la productividad (Han, 2010).

El aceleramiento de los tiempos de capacitación del personal que ingresa a la empresa, con el objetivo de que se vuelva productivo más rápidamente y alcance los estándares de rendimiento exigidos, constituye otro elemento destacable dentro del sector. El período de adaptación a la tarea, comprendido entre la incorporación de un individuo y la adquisición de plena autonomía, se ha acortado drásticamente en los últimos años. Esta situación genera una mayor exigencia tanto para las personas que recién ingresan a la empresa como para los trabajadores encargados de su formación, quienes deben desarrollar estrategias basadas en procesos de singularización cada vez más profundos, dado que las exigencias de productividad dificultan, en cierta medida, el desarrollo de mecanismos de inducción a la tarea a mediano y largo plazo:

> Actualmente la gente cada dos o tres años cambia de trabajo, por temas económicos, por temas de crecimiento profesional, este.., es muchísimo más cambiante. Y muchas veces los que nos tuvimos que adaptar somos los que llevamos adelante equipos, a que en realidad se vuelvan productivos muchísimo más rápido. (Gerente)

Vinculado a ello, surge la necesidad de medir constantemente el rendimiento de los recursos humanos para establecer un panorama general en términos de rentabilidad

empresarial. El apremio por la estimación periódica de utilidades no parecería ser un fenómeno propio de los nuevos modelos productivos, sino que esta preocupación surge con el desarrollo industrial de finales del siglo XIX y comienzos del XX (Szlechter y Zangaro, 2020)[10]. Sin embargo, las cuestiones que se evalúan en términos de productividad no se circunscriben únicamente a aspectos de cuantificación lineal en término horas de trabajo y cantidad de productos elaborados, sino que también se extienden a aspectos de índole actitudinal, como la capacidad de integrarse los equipos de trabajo, el desarrollo de proyectos e iniciativas y la capacidad de incentivar a otros en el ejercicio de la actividad.

5.2.1. La evaluación de los recursos humanos

La medición del rendimiento mediante evaluaciones de desempeño representa un aspecto relevante a la hora de comprender el vínculo entre las lógicas de acción empresariales y la productividad, puesto que representa uno de los principales mecanismos utilizados por las empresas para determinar el rendimiento de cada uno de sus integrantes. Atendiendo a las particularidades del sector analizado, encontramos mecanismos de evaluación que se podrían catalogar como formales, los cuales se encuentran más próximos al trabajo clásico, con elementos de carácter informal propios de lógicas de acción innovadoras.

Por un lado, las evaluaciones de carácter formal podrían definirse como instrumentos institucionalizados de medición del rendimiento aplicados a todos los integrantes de la organización de manera más o menos estandarizada cada un determinado período de tiempo (seis meses o un año). Este tipo de evaluaciones suelen llevarse a cabo con mayor rigurosidad en empresas grandes, puesto que al contar con un volumen importante de recursos humanos se torna necesario estandarizar los procesos de

[10] Precisamente el modelo taylorista de producción representaba la sistematización de conceptos científicos orientados a medir la productividad. Estos aspectos se continuaron desarrollando durante la primera mitad del siglo XX, por ejemplo, mediante los aportes de Elton Mayo, quien incorpora en la gestión de los recursos humanos elementos de carácter psicológico o emocional como factores que incide en la mejora del rendimiento individual y colectivo (Szlechter y Zangaro, 2020).

medición de la productividad a la hora de generar un diagnóstico general en términos de rendimiento.

Las evaluaciones formales, que suelen denominarse evaluaciones de desempeño (*talent review*), se conforman a partir de instancias donde los trabajadores que integran la organización son evaluados en una serie de ítems correspondientes a distintas áreas de *performance*: atención al cliente, desarrollo de la tarea, comunicación, trabajo en equipo, entre otras. Para ello se toma en cuenta los objetivos individuales y colectivos trazados por las distintas dependencias a comienzo de año, para evaluar al final de este la concreción o no de esos objetivos. Además, se toma en cuenta la evaluación que hace el líder de equipo de cada uno de sus subordinados, conjuntamente con una autoevaluación realizada por los trabajadores sobre su propio desempeño. En base al resultado de esa evaluación, se realiza un diagnóstico del desempeño del trabajador y se generan planes de acción de cara al futuro. En el caso de un resultado positivo, estos pueden incluir un ascenso de puesto en la organización, y en caso de un desempeño negativo o por debajo de lo esperado, trabajar sobre los aspectos a mejorar que se entiendan necesarios mediante la generación de proyectos e iniciativas.

La participación del cliente en las instancias de evaluación también es un aspecto importante, logrando incidir en la valoración final del trabajador. Como señala de la Garza (2011), en los nuevos modelos productivos además de su involucramiento durante el proceso de producción, el cliente también tiene la posibilidad de evaluar a los recursos humanos de la empresa a la que contrata. Las implicaciones de este fenómeno se vinculan directamente con los procesos de sujeción a la tarea, dado que las obligaciones del trabajador en términos de rendimiento no se limitan únicamente a la empresa de la que forma parte, sino también que se extienden a un tercer actor, el cliente.

Por otro lado, las evaluaciones de carácter informal podrían definirse como instancias que no están inscriptas dentro de una lógica organizacional institucionalizada en normas o pautas claramente establecidas, sino que responden a lógicas vinculadas al relacionamiento cotidiano entre los trabajadores, donde los mecanismos de control y evaluación del trabajo adquieren un componente más personalizado. Aquí, el eje sobre

el que se articula la evaluación del rendimiento descansa fundamentalmente sobre las interacciones diarias entre quienes comparten el desarrollo de la tarea:

> ... más allá de lo formal, vos tenés una interacción diaria con el equipo de trabajo, y cuando surgen oportunidades de mejoras, si querés, yo por mi lado trato de transmitirlas en forma inmediata. ¿Por qué? Porque entiendo que es parte de la guía, o del *coaching* que hay que hacer con el equipo y tratar de alinearlo para los objetivos, ya sea por un tema de desconocimiento o por un tema de necesidad de aprendizaje, o por lo que sea. (Gerente Comercial)

En la misma línea:

> De todas maneras, no quiero que te quedes con la idea de "okey me estás diciendo que entonces cada seis meses se hace una evaluación formal, cada tres una revisión informal…". Esto no es del todo cierto, en realidad todos los líderes tienen instancias de uno a uno, con cada uno de los colaboradores, siempre, o sea, ya sea una vez por semana o una vez cada dos semanas. (Gerente de tecnología)

De esta forma, los mecanismos estandarizados de medición de la productividad son complementados (y en el caso de empresas pequeñas hasta suplantados) por un ejercicio del control sobre el trabajo más cercano y cotidiano, con componentes más personalizados. Estos permiten una evaluación constante del personal mediante mecanismos de relacionamiento directo, ya sea, entre subordinados y jefe, como entre pares.

En los modelos productivos asociados a lógicas empresariales innovadoras, el incremento de la productividad relacionado directamente con la disminución en los tiempos de elaboración de bienes de alta calidad exige a las organizaciones controlar y evaluar constantemente a su personal independientemente de diagnósticos semestrales o anuales, entre otros factores, debido a su organización del trabajo mediante proyectos que se extienden generalmente durante dos semanas. Así, las evaluaciones de carácter informal que podríamos resumir en charlas, anotaciones o *feedback* cotidiano, se transforman en los mecanismos de control y evaluación del rendimiento predominantes. Lo que no implica que instrumentos de evaluación y control de la productividad característicos del trabajo clásico desaparezcan en las lógicas empresariales asociadas a

los nuevos modelos productivos, sino que pierden su centralidad como estrategias de control ante mecanismos más laxos o *softs*, particularmente en las empresas de menor tamaño.

En ese sentido, el trabajador más productivo no es aquel que es más obediente, sino quien logra encontrar libertad y autonomía para desempeñar su tarea dentro de la organización para la cual trabaja (Han: 2010). De esta forma, sensaciones y emociones experimentadas por los sujetos dentro del ámbito de trabajo asociadas a sentirse motivado, a gusto, o contento repercuten en la mejora de la productividad y se convierten en variables importantes a la hora de medir la rentabilidad empresarial. La implicación de los sentimientos como factor condicionante en el desarrollo de la tarea, conjuntamente con una construcción social del espacio laboral orientado a lo amigable, forman parte de una lógica de acción empresarial que pretende fidelizar al trabajador con la organización. De allí la importancia que posee la vivencia de emociones dentro del ámbito laboral, ya que, como señala Acosta (2020), forma parte constituyente de los significados que se generan en torno al trabajo.

6. El papel de la cultura en las organizaciones: los valores que orienta las prácticas empresariales

La cultura organizacional nos remite a órdenes históricos concretos, en los cuales se enmarcan las luchas sociales por atribuir sentido, razón y legitimidad a los procesos que se dan dentro de las empresas (Alonso, 2009). De esta forma, la producción social de las significaciones se genera a partir de negociaciones que tienen su origen en la tensión entre los intereses del individuo y la organización. Siguiendo a Boltanski y Chiapello (2002), es en la tensión entre legitimación y crítica donde se producen los consensos que dan lugar a lógicas de acción individuales y colectivas, recreándose continuamente los sistemas de implicación personal y de noción del bien común. Por ello, analizar los principales valores que orientan las acciones en estas organizaciones, así como los mecanismos por los cuales estos son vehiculizados hacia sus integrantes, es fundamental a la hora de comprender de qué manera se construyen los sentidos y las significaciones en torno al trabajo desde la visión de las empresas.

6.1. Los valores empresariales y su vínculo con las lógicas de acción innovadoras

Como se ha mencionado, el sector de tecnologías de la información representa un caso paradigmático de las nuevas formas de organización laboral. La preponderancia de lógicas de acción innovadoras dentro del proceso productivo supone otorgarle un papel protagónico a valores empresariales como confianza, autonomía e innovación a la hora de gestionar la actividad.

Sin embargo, al considerar ciertas particularidades de las empresas, como su tamaño o las características de los bienes que elaboran, se observa la persistencia de valores asociados a lógicas más tradicionales. La coexistencia de diferentes lógicas y, por ende, de los valores vinculados a ellas, se aprecia con mayor claridad en aquellas empresas cuya actividad no se limita exclusivamente al desarrollo de tecnología digital, sino que esta constituye una parte (aunque fundamental) dentro del proceso de producción general.

Este fenómeno responde a que las racionalidades que orientan unas y otras prácticas se sustentan en principios normativos distintos. En el caso de los sectores o áreas de

trabajo dentro de la empresa que siguen una organización laboral próxima al modelo clásico, las acciones se desarrollan bajo los parámetros de una racionalidad científica asociada a procesos estandarizados y menos personalizados. En contraposición, los sectores de desarrollo de tecnología se organizan bajo parámetros próximos a una racionalidad de carácter "social" que se sostiene en códigos de acción que se construyen a través de la experiencia cotidiana (Pucci y Trajtenberg, 2003: 78). Dichos códigos se sustentan en acuerdos particulares que surgen en las interacciones diarias entre los distintos actores imbricados en el proceso productivo, más que en la obediencia de normas establecidas en reglamentos.

La convivencia de distintos valores asociados al trabajo dentro de organizaciones que no se dedican exclusivamente al desarrollo de tecnología genera muchas veces rispideces o conflictos entre trabajadores pertenecientes a distintos sectores dentro de la misma empresa. Por ejemplo, en las áreas dedicadas exclusivamente al desarrollo de software no existe un control estricto de la jornada laboral ni de los procedimientos por los cuales se llega al producto final, hecho que sí sucede en otros sectores de la organización como *call centers*, operaciones o las áreas contables y administrativas. Puesto que la gestión del trabajo se sustenta en valores distintos, los comportamientos y prácticas de los individuos tienden a ser disímiles, lo que dificulta el consenso sobre las formas de organizar la actividad de manera global.

También se observan diferencias si se toma como dimensión el tamaño de la empresa. En aquellas más pequeñas predominan valores asociados a una relación de cercanía entre personas que ocupan distintos cargos jerárquicos, mientras que en organizaciones de mayor tamaño naturalmente las relaciones se "despersonalizan", principalmente entre los cargos gerenciales y de subordinación, primando valores vinculados más a una lógica industrial propia del modelo taylorista-fordista. No obstante, las herramientas de gestión dentro del sector de TI, aún en las empresas de gran tamaño, poseen un fuerte componente de singularización e individualización del trabajo. Únicamente que este componente tiende a disminuir su preponderancia ante mecanismos estandarizados y rígidos a medida que la empresa crece en su dimensión.

Dentro de las empresas de TI existe una visión generalizada respecto a que los modelos de producción clásicos representan, en muchos casos, un obstáculo para el desarrollo de

un sistema productivo que se sustenta en principios normativos vinculados a la confianza, la innovación, la creatividad o el trabajo en equipo. Por ello, y siguiendo a Acosta (2020), el sector tecnológico se instala en el imaginario colectivo como referente en la superación de modelos de trabajo más tradicionales. Sin embargo, también se escuchan voces críticas respecto a los valores que suelen mencionarse por parte de las empresas a la hora de describir su actividad, advirtiéndose, en algunos casos, cierta desconexión entre el discurso y la praxis de una prédica empresarial orientada a ponderar las virtudes del sector respecto a otras industrias:

> En nuestra industria hay mucho marketing, mucho humo, con los años nosotros hemos podido diferenciar mucho de lo que es eso y te das cuenta de ciertas cosas, pero ta, si alguien está muy por fuera no te vas a dar cuenta. (Director de Operaciones)

Naturalmente las empresas suelen ponderar aspectos de la actividad que entienden positivos y soslayar aquellos que pueden ser considerados como negativos. Si bien las formas de organización de la actividad en empresas de TI asumen claras diferencias con los modelos estandarizados de producción, la persistencia de problemáticas sociales vinculadas al trabajo no desaparece. Como menciona Acosta (2020), la presencia de problemas experimentados por los trabajadores en estas formas de organización laboral como angustia, ansiedad o estrés son recurrentes. De ahí la necesidad de problematizar las implicancias de un modelo de gestión del trabajo que se instala en el imaginario colectivo como vanguardista y superador.

En resumen, los valores dentro de las empresas de TI cumplen un rol muy importante como elementos que estructuran la organización del trabajo. Dichos valores se asocian a la preponderancia de una racionalidad de carácter social que gana lugar ante la racionalidad técnico-científica como mecanismo orientador de las acciones individuales y colectivas dentro del proceso productivo.

No obstante, se encuentran algunas diferencias respecto a la incidencia o preponderancia que se le dan a estos valores según el tipo de empresa que se esté observando. Por un lado, en aquellas empresas de menor tamaño y/o que orientan su actividad exclusivamente al desarrollo de tecnología (por ejemplo las *Software Factories*) la incidencia de valores asociados a una racionalidad social es preponderante.

Por otro lado, en aquellas empresas de mayor tamaño y que no reducen su actividad únicamente al desarrollo de tecnologías de la información, la incidencia de lógicas de acción propias de modelos de trabajo clásicos poseen un peso considerable.

6.1.1. La confianza y la autonomía como ejes centrales en la gestión del trabajo

Como señalan Pucci y Trajtenberg (2003) la confianza representa uno de los principales elementos sobre los que se sustentan las relaciones interpersonales en los modelos productivos asociados a las lógicas innovadoras. Los bajos niveles de estandarización del trabajo provocan que las acciones de los sujetos imbricados dentro del proceso productivo no se encuentren sujetas tanto a procedimiento normativos objetivados en manuales, reglamentaciones o estatutos, sino más bien en acuerdos cotidianos que se van dando en el propio transcurso de la actividad. Sumado a ello, la fuerte interdependencia entre los distintos trabajadores involucrados en el proceso productivo, donde la tarea concreta de cada individuo se encuentra relacionada con la de los demás integrantes del equipo, hacen de la confianza un valor central para un óptimo desempeño productivo:

> Eso (en referencia a la confianza) es para mí un valor que a nivel eh…, del ámbito de tecnología, hoy en día está presente en todas las empresas o no funcionan. Este..., no podes desconfiar del tipo que está trabajando contigo, o sea eso es lo que no puede pasar, un valor es la confianza, si no tenés confianza no podes trabajar. Y de hecho no se trabaja, porque si un líder comienza a tenerte desconfianza, se para la desconfianza en un momento mediante una charla…, o terminas echándolo. (Gerente)

Concomitantemente, la confianza simboliza un elemento importante en el relacionamiento entre trabajadores con distintos cargos dentro de la organización, permitiendo el ejercicio del control sobre la producción mediante procesos de singularización que se diferencian de los mecanismos de control propios del trabajo clásico. Dichos procesos se sustentan en valores como compromiso, responsabilidad y lealtad con el equipo, los cuales funcionan como mecanismo de implicación personal dentro del sistema productivo, pero que, a diferencia de los modelos estandarizados, poseen un fuerte componente de autoimposición.

En este sentido, la autonomía aparece como un valor estrechamente ligado a la confianza, producto de que la lógica productiva que aquí impera se vincula más con la ejecución dentro de los tiempos estimados del proyecto asignado, que con el cumplimiento de un horario laboral previamente establecido. Así, la autogestión a la hora de desarrollar la actividad pasa a desempeñar un rol protagónico. Este fenómeno se observa durante buena parte del proceso de producción, donde es el trabajador quien debe tomar decisiones muchas veces sin consultar con sus superiores, o de acuerdo a esquemas de trabajo previamente establecidos por la organización. Es por ello que la autonomía se encuentra ligada a conceptos como inspiración y creatividad, los cuales están supeditados a los márgenes de acción que se le brinda al sujeto para dejar aflorar sus ideas y proyectarlas en su trabajo:

> Creo que Steve Jobs o uno de esos…, "yo no te contrato para decirte qué hacer, sino que te contrato para que me digas qué hacer" (...) Eh.., es un poco lo que te decía más temprano, el desarrollo de tecnología, o de un producto de tecnología, es mucho más cercano a un arte que a una ingeniería. Entonces si bien hay un cierto marco digamos de, porque tampoco es libre albedrío, no es tipo cada uno haciendo lo que quiera, como quiera, o sea hay un marco de trabajo, sí es muy deseable dejar ser ¿no? (Gerente de tecnología)

En el proceso de legitimación y crítica a los que se han sometido los sistemas de organización laboral a lo largo de la historia del capitalismo, el trabajo en TI se coloca como la expresión de parte de las reivindicaciones provenientes de los sectores intelectuales de la segunda mitad del siglo XX. Reivindicaciones que tienen su origen en la crítica hacia el modelo taylorista-fordista, en este caso, a los procesos de alienación que socavan la creatividad y autonomía del sujeto sometiéndolo a tareas rutinarias y repetitivas. De esta forma, la autonomía actúa dentro de los sistemas productivos contemporáneos como mecanismo de implicación personal, donde las ideas del trabajador son escuchadas y valoradas, incidiendo en la elaboración del producto.

6.1.2. Innovar para ser competitivos

La innovación se presenta como una condición *sine qua non* de la actividad, especialmente en términos de competitividad, debido al desarrollo exponencial de las tecnologías de la información que ha introducido en el mercado una gran cantidad de productos tecnológicos:

> La innovación en nuestra empresa tiene que estar, no existe una empresa en el rubro que nosotros estamos que no esté innovando todo el tiempo. Cuando hablamos de desarrollo y de producto como te decía, es parte del día a día, tenés que estar sacando nuevos productos, tenés que estar innovando. La industria de medios de pagos está en pleno crecimiento, como tal, eso está metido en el ADN nuestro, o sea tenés que estar continuamente innovando. (Gerente Comercial)

Para ello, se destaca la importancia de generar espacios o "contextos" de innovación, donde se incentive a los trabajadores a crear cosas "nuevas e interesantes" mediante la promoción de beneficios económicos y de reconocimiento por parte de la organización. Estos instrumentos sirven de motivación para el trabajador en el sentido de sentir que se están haciendo cosas novedosas, que se traducen luego en mejoras del producto.

La innovación aparece vinculada al mejoramiento del producto ofrecido mediante incorporación de nuevas tecnologías, pero también al desarrollo de nuevos procesos de trabajo. Innovar en cuanto a procesos implica modificar aspectos vinculados a la forma de realizar la tarea (gestión de las personas y metodologías de trabajo) que permitan mejorar la eficiencia, y por ende, la productividad. Sin embargo, los espacios de innovación requieren de tiempo y recursos (humanos y económicos), los cuales se ven en muchos casos limitados por las exigencias productivas diarias. Por ello, más allá de una fuerte prédica empresarial sobre la importancia de la innovación, en los hechos esta encuentra limitaciones que dificultan en algunas oportunidades su desarrollo.

Un concepto íntimamente ligado a la innovación es la adaptabilidad, definida en términos generales como la capacidad de la organización y de sus integrantes para adaptarse a los cambios constantes que se suscitan dentro del sector:

> Eh... creo que eso, ya te digo, es parte del día a día nuestro, y que realmente hoy por hoy, creo que es una frase hecha, pero digo... "persiste el que más se adapta y no el más fuerte o el más grande" ¿no? y eso es parte de lo que te impulsa un poco la industria, lo que te impulsa el mercado. (Director)

La adaptabilidad se sustenta en un valor sumamente importante dentro de este sector como lo es la proactividad. El ser proactivos o tomar medidas proactivas aumenta el rendimiento y permite anticiparse a cambios que puedan suscitarse en el corto y mediano plazo dentro de la industria. En este sentido, la proactividad adquiere, por un lado, una dimensión colectiva —ser proactivo para mejorar el desempeño de la empresa— y, por otro, una dimensión individual, vinculada al "afán de superación" del sujeto dentro de la organización. Así, el interés del trabajador por realizar cursos, talleres o participar en distintas instancias de formación es recompensado por las empresas, tanto de forma material (beneficios económicos) como simbólica (reconocimiento mediante certificados o distinciones).

En síntesis, la innovación se configura dentro del sector tecnológico como un valor central en las lógicas de acción. A ella se asocian valores como la adaptabilidad y la proactividad, desde los cuales se configuran prácticas laborales orientadas a buscar continuamente soluciones y alternativas ante las dificultades que surgen cotidianamente. Este es, sin duda, un aspecto clave de las lógicas innovadoras, ya que la propia organización del trabajo en torno a proyectos de corta duración impulsa a los trabajadores a reinventarse en cada nuevo proyecto en el que participan.

6.1.3. La orientación al cliente como valor asociado al trabajo por objetivos

La orientación al cliente implica adaptarse a sus demandas específicas al momento de diseñar los proyectos que, finalmente, derivarán en el producto que se le entregará. Para ello, el cliente adquiere un rol protagónico dentro del sistema productivo, teniendo en muchos casos una participación activa en las distintas fases de elaboración del producto. En este sentido, la confianza funciona como valor articulador de la relación comercial entre cliente y proveedor, independientemente de las cuestiones jurídicas que median en dicha relación:

> ... tratar de lograr la confianza ¿no?, de que nos sientan no como un proveedor al que le están comprando algo, sino que es alguien..., más el concepto de *partner* ¿no?, o de colaborador que ayuda a que el proyecto o el negocio del cliente prospere. (Director)

En la misma línea:

> Nuestro primer cliente de EE.UU. está con nosotros desde hace 15 años. Tal es la confianza que no le conozco la cara y nunca hablé por teléfono con él, todo ha sido a través de mails y chats. A esta altura ya es como una cábala. Ni siquiera tengo contrato, si quiere dejar de trabajar deja y listo, ¡y tengo 15 personas trabajando para él! Puede parecer extraño, pero estoy acostumbrado a ese tipo de trabajo. (Nicolás Amarelle, CEO de Código Del Sur en nota con El País, 2018)

Pucci y Trajtemberg (2003) señalan que en los nuevos modelos productivos, marcados por un contexto de mayor riesgo e incertidumbre, las empresas diseñan estrategias de acción más flexibles en términos burocráticos en comparación con los modelos propios del trabajo clásico. De esta forma, la confianza pasa a cumplir un rol preponderante en la mediación de las relaciones comerciales, puesto que amplía los márgenes de acción entre clientes y proveedores respecto a normas jurídicas rígidas, que muchas veces encuentran importantes limitaciones a la hora de gestionar el cambio continuo y vertiginoso característico del sector.

A su vez, este hecho se constata en una dinámica laboral sustentada en lo que los cargos directivos de las empresas denominan como orientación a resultados. Esta se vincula fundamentalmente con el cumplimiento de los objetivos delineados por la organización en cada proyecto, donde el compromiso con la tarea asumida y la responsabilidad de culminar dicha tarea dentro de los márgenes temporales establecidos se convierten en imperativos que configuran las prácticas laborales.

Debido a que los procesos de trabajo cuentan con bajos niveles de estandarización, determinar con exactitud los tiempos productivos es sumamente difícil, pudiendo variar los plazos de entrega del producto por cuestiones que surgen en el propio desarrollo de la actividad. Naturalmente se generan tensiones entre la empresa que provee el producto y el cliente, puesto que los plazos acordados previamente en ocasiones se extienden, pudiendo generar pérdidas económicas para ambos. Dichas tensiones son

experimentadas en primera instancia por los trabajadores que están en contacto permanente y directo con el cliente durante la elaboración del producto, lo que los lleva a exponerse a presiones en términos de productividad tanto de la empresa para la cual trabajan, como de los clientes que contratan los servicios de ésta.

6.2. La prédica de los valores empresariales dentro de las organizaciones

Así como es importante comprender los valores sobre los que se sustenta la cultura empresarial de las organizaciones, también es relevante entender los canales a través de los cuales estos son transmitidos hacia los distintos actores involucrados dentro del proceso productivo.

En el caso de la innovación, unos de los conceptos más nombrados por los entrevistados, se inculca en muchos casos por medio de actividades orientadas al incentivo de proyectos o ideas que surgen por parte de los trabajadores y que mediante su desarrollo pueden llegar a incidir en mejoras para la organización. Con este tipo de acciones no se busca únicamente un fin instrumental en términos de obtención de mejores resultados desde el punto de vista productivo, sino también se persigue un propósito ejemplarizante para el resto de los integrantes de la empresa. Aquí el objetivo es que los demás trabajadores vean como sinónimo de éxito personal y colectivo el desarrollo de nuevas ideas y lo apliquen en su labor diaria:

> ... damos un espacio de reconocimiento en el cual los manager reconocen a los mejores empleados del mes y les dicen unas palabras, este..., a ese espacio le pusimos inspirar y alcanzar la excelencia, a ese espacio. Justamente a los que más se destacan que inspiren a los demás y que busquen ser excelentes. (Gerente de Recursos Humanos)

Luego encontramos instancias colectivas generadas por la empresa dirigidas a inculcar estos valores de forma más directa. En este caso el fin es explícito, se realizan charlas sobre los valores que se espera conduzcan el accionar de los integrantes de la organización mediante reuniones entre integrantes de distintos equipos de trabajo, procurando consensuar objetivos y directrices de la organización entre las diferentes áreas que la componen. Estos pretenden ser espacios de reflexión, donde se busca enlazar el rol técnico del sujeto con un propósito que trascienda el hecho utilitarista de

obtención de un salario por la tarea realizada. Para ello, se utiliza una serie de estímulos, como pueden ser videos, testimonios de trabajadores u otras actividades, a partir de los cuales se generan interacciones grupales orientadas a fortalecer los lineamientos empresariales a través de mecanismos de legitimación colectiva.

Los mecanismos colectivos de propagación cultural suelen ser utilizados en mayor medida por empresas grandes y multinacionales, puesto que la necesidad de consensuar pautas en torno al trabajo se torna más complejo a causa del volumen de recursos humanos disponible. En cambio, las empresas de menor tamaño no suelen integrar de manera tan recurrente este tipo de instancias como mecanismos de difusión de los valores empresariales dentro de la organización. Debido a la poca cantidad de personal del que disponen, la transmisión de los valores dentro de la organización ocurre en el mismo proceso de producción, de manera más directa y cotidiana, no siendo tan necesario generar instancias específicas para este propósito.

Más allá de los mecanismos de difusión de la cultura empresarial utilizados por las distintas empresas estudiadas, existe un factor común a todas ellas y es la importancia del líder de equipo como uno de los principales canales de vehiculización de los valores dentro de la organización. Además de ser el referente técnico, el líder simboliza el nexo entre los intereses de la empresa y del sujeto (Boltanski, 2017).

El líder de equipo y su rol como agente de trasmisión de los valores empresariales

En el ámbito de las empresas de TI, existe un consenso generalizado respecto a que los líderes de equipo asumen un rol cuyas características difieren sustancialmente de las asociadas al jefe tradicional de los modelos productivos de corte fordista. En esta línea, entre las competencias consideradas fundamentales para el desempeño exitoso de un líder, se destacan la empatía, la efectividad, la versatilidad, la confianza en el equipo y la promoción de un diálogo horizontal con sus subordinados:

> Para mí, digo, también hay un cambio de paradigma en cuanto al líder ¿no?, o sea para mí, el líder es uno más del equipo, no es que está por arriba de los demás. (...) No es, para mí, la vieja estructura de jefe de "te mando a hacer esto", ¡no!, el líder tiene que

> guiar con el ejemplo y tiene que acompañar en ese proceso, si querés como *coach*, para que justamente la persona que esté con tu equipo crezca contigo. (Gerente Comercial)

Todos estos elementos se derivan de una posición dentro de la organización que exige al individuo potenciar las fortalezas y creatividad de sus subordinados, destacar al que se esfuerza más, ser receptivos ante sugerencias y críticas de sus compañeros, y potenciar al máximo la productividad de la empresa mediante la confluencia de los intereses de la organización con los de sus empleados.

Los líderes de equipo surgen mediante procesos que son descritos como "naturales", donde el líder generalmente es elegido por sus compañeros a partir de sus competencias conductuales y técnicas, para luego formalizarse como tal a través de los canales institucionales de la organización. Este mecanismo de elección genera un vínculo más cercano entre los distintos integrantes de los equipos de trabajo y quien los lidera en comparación con estructuras de trabajo clásicas, puesto que al ser una elección consensuada existe un mayor compromiso por parte del equipo para con el líder. En los casos que esto no sucede, y el líder es impuesto desde fuera, suele existir mayor probabilidad de que el compromiso por parte de quienes integran el equipo sea menor:

> ... yo he tenido por ejemplo en las empresas anteriores en las que he estado, de que la gente de la empresa no siente la cercanía con lo que es el *PM* (*Project Manager*) y le importa tres carajos todo, ¿por qué? porque no le importa el *PM*, y no siente ese *feeling*, ese.., no sé si decirle carisma o no, pero es como que el *feeling* como para decir "mirá, este loco está atorado, lo están presionando, necesita a alguien para que lo ayude, bueno lo voy a ayudar". (Director de Operaciones)

La mención del carisma para describir los valores esenciales con los que debe contar el líder de equipo nos retrotrae a valores premodernos propios de modelos productivos anteriores al desarrollo industrial. El recuperar estas categorías e integrarlas a las lógicas empresariales, responde a la necesidad de articular un sistema productivo enmarcado dentro de una coyuntura que se describe como cambiante e incierta, con la incorporación de la crítica que emerge del cuestionamiento a los modelos productivos clásicos. Este fenómeno supone un cambio de paradigma en términos de la racionalidad que orienta las acciones de los individuos. Como se mencionara en el apartado 6.1, la

racionalidad técnico-científica deja de ser el único saber legítimo, complementándose con una racionalidad de carácter "social" asociada a códigos de acción que se construyen a través de la experiencia cotidiana (Pucci y Trajtenberg, 2003: 78); la cual, como señala Giddens (1996), brinda el basamento cognitivo y emotivo de los sentimientos de seguridad ontológica para el desarrollo de la actividad. Esto genera que la configuración de prácticas y conductas dentro del proceso de producción descanse sobre esquemas cognitivos flexibles, asociados más a acuerdos parciales que surgen en la cotidianidad, que a aspectos normativos objetivados en reglamentaciones institucionales.

Así, en su dimensión valorativa, las lógicas de acción empresariales dentro del sector de TI se diferencian sustancialmente de los modelos de trabajo estandarizados representados por el sistema de producción taylorista-fordista. El predominio de lógicas de acción innovadoras en los aspectos culturales dentro de estas organizaciones es aún más evidente que en las prácticas concretas de organización del trabajo, donde se puede apreciar para algunos casos una presencia considerable de elementos propios de lógicas de acción asociadas a modelos productivos clásicos. Este hecho se debe a que generalmente no existe una correlación directa entre la dimensión simbólica y material; precisamente es en la tensión entre lo material y lo simbólico donde surgen las luchas sociales por atribuir sentido, razón y legitimidad a los procesos que se dan dentro de las organizaciones.

7. La diversidad dentro de las lógicas de acción innovadoras

Si bien las empresas de TI se ubican dentro de las lógicas de acción innovadoras, pueden encontrarse diferencias entre ellas si se analizan algunos aspectos que hacen al ejercicio de la actividad. Durante el análisis se identificaron tres factores que inciden en lógicas de acción diferenciales entre las empresas estudiadas, estos son: el tamaño de la organización, el tipo de bien producido y su carácter local o multinacional.

A partir de allí, se consideró conveniente construir cuadros comparativos que permitieran ilustrar las variaciones en las lógicas de acción entre las empresas. Estos cuadros describen cómo incide cada uno de los tres factores mencionados sobre una serie de dimensiones que conforman las lógicas de acción empresariales. Dichas dimensiones surgen a partir de un proceso inductivo que conjuga el desarrollo de categorías analíticas que emergen del estudio del material recogido durante el trabajo de campo, conjuntamente con los elementos conceptuales abordados en el marco teórico. De esta forma fue posible identificar cinco dimensiones para las que se encontraron diferencias según las características de las empresas. Estas fueron denominadas de la siguiente manera: Estructura laboral, Jerarquización de las relaciones productivas, Estandarización de las evaluaciones de desempeño, Valores asociados a una racionalidad técnico-científica y Mecanismos de difusión cultural. A continuación se describen cada una de ellas.

-Estructura laboral. Refiere al grado de segmentación que presenta la organización de la actividad, ya sea en divisiones, sectores y/o dependencias en las empresas. Las categorías que conforman dicha dimensión son: alto, medio y bajo, y aluden al nivel de estructuración de la organización en términos de cantidad de áreas de trabajo sobre las que se articula la producción.

El criterio taxonómico utilizado para conformar las categorías se basa en la claridad con que puede determinarse la división de la producción en áreas de trabajo, así como en la participación de los trabajadores en una o varias tareas durante la elaboración del producto. Para el caso de una división de la producción en áreas de trabajo claramente identificables se encuentra un nivel de estructuración laboral alto, puesto que existe una mayor compartimentación de la producción. En el caso de las empresas que no estructuran su producción en áreas de trabajo particulares, y los trabajadores se

desempeñan en distintas áreas durante la elaboración del producto, se está ante un nivel de estructuración bajo. Entre ambas categorías encontramos un nivel de estructuración medio, donde si bien existen áreas de producción específicas, sus diferencias no se aprecian tan claramente y el trabajador que pertenece a una área de trabajo generalmente participa activamente en otras.

La incidencia de la estructura laboral sobre lógicas de acción diferenciales radica en que a medida que existe mayor segmentación en las fases de producción, el relacionamiento cotidiano entre los distintos integrantes de la organización se dificulta, puesto que se generan procesos endógenos en la configuración de prácticas en torno al trabajo. Esto muchas veces provoca rispideces entre trabajadores pertenecientes a distintas áreas, producto de la divergencia en visiones y acciones respecto a la actividad productiva.

-Jerarquización de las relaciones productivas. Mediante esta dimensión se ilustra el nivel de presencia de cargos jerárquicos dentro de la estructura laboral de las empresas. Las categorías para dicha dimensión están representadas por: alto, medio y bajo. Los criterios de categorización responden a la existencia de puestos jerárquicos como gerentes, subgerentes y supervisores entre los dueños o directores de las empresas y el personal subalterno. Cuando se evidencia una segmentación considerable de la cadena de mando al interior de las organizaciones, o sea, la presencia de gerentes, subgerentes, supervisores de áreas, etc., estamos ante un nivel de jerarquización de las relaciones productivas alto. Cuando sólo existen algunos de estos cargos, gerentes o supervisores, nos encontramos ante un nivel de jerarquización medio. Por último, si no existen cargos intermedios entre directores y personal subalternos estamos en presencia de un nivel de jerarquización bajo.

El incremento de cargos gerenciales o jerárquicos lleva a las organizaciones a adoptar en mayor medida mecanismos próximos a una lógica de tipo disciplinaria, propia de los modelos de trabajo clásicos, a la hora de ejercer el poder dentro del ámbito laboral. En cambio, cuando existe una menor jerarquización de las relaciones productivas, el ejercicio del poder tiende a practicarse desde una posición de mayor horizontalidad, producto de la ausencia de mediación entre los cargos directivos y aquellos trabajadores con menos poder en términos de relaciones de subordinación.

-Estandarización de las evaluaciones de desempeño. Refiere a la presencia de evaluaciones formales, estandarizadas y periódicas dentro de la empresa. Las categorías para esta dimensión son: alta, media y baja. Los criterios para la determinación de las categorías responden a la existencia y periodicidad con la que se llevan a cabo evaluaciones de rendimiento estandarizadas dentro de la organización. De esta forma, si la empresa realiza evaluaciones estandarizadas a su personal periódicamente (generalmente cada seis meses) se pude considerar que existe una alta utilización de este instrumento. De lo contrario, si no existen este tipo de instancias se entiende que su presencia es baja. La categoría intermedia refiere a la presencia de estas evaluaciones dentro de las empresas pero no con una periodicidad estrictamente determinada, a lo que debe sumarse, una menor relevancia a la hora de determinar el futuro del trabajador en comparación con aquellas organizaciones con alta presencia de este tipo de instancias.

La presencia o ausencia de evaluaciones estandarizadas y periódicas puede vincularse con la concepción de productividad adoptada por la organización. Aquellas empresas que buscan en mayor medida estandarizar los procesos de medición de la productividad se aproximan más a una lógica industrial, mientras que aquellas que se rigen por criterios de evaluación del rendimiento empresarial menos estandarizados y periódicos se alejan en mayor medida de esta lógica. Este fenómeno responde a que en el primer caso se busca medir la rentabilidad empresarial a través de criterios de cuantificación lineal en términos de costos-ganancias durante un intervalo de tiempo determinado. En cambio, para el segundo caso no se busca necesariamente una cuantificación lineal durante un determinado período, puesto que la propia naturaleza del trabajo lleva a que los tiempos de producción no sigan un patrón tan claro temporalmente. Por ello se recurre a instrumentos de medición del rendimiento más individualizados, cotidianos y directos.

-Valores asociados a una racionalidad técnico-científica. Mediante esta dimensión se busca analizar el grado de presencia de racionalidad técnico-científica (asociada a procesos de trabajo estandarizados) como principio normativo orientador de las prácticas y los valores empresariales. Las categorías correspondientes a esta dimensión quedan conformadas por: alto, medio y bajo.

El criterio para discernir si el grado de racionalidad técnico-científica en las empresas estudiadas es alto, medio o bajo se sustenta en identificar en qué medida la organización laboral se rige por principios normativos propios de la división científica del trabajo. En el caso de que la organización de la actividad tome dentro de sus elementos una estricta separación de las fases producción, el respeto a una cadena de mando jerarquizada y la obediencia de normas de comportamiento objetivadas en reglamentos institucionales se está ante un grado alto de racionalidad técnico-científica. Cuando la prevalencia de estos elementos es menor, ya sea porque sólo se le da importancia a alguno de estos tres aspectos o poca a todos ellos, se pude habar de un grado medio de presencia de este tipo de racionalidad. Por último, si la presencia de estos aspectos como principios orientadores de la organización del trabajo es sumamente baja o inexistente, se estaría ante un grado bajo de presencia de racionalidad técnico-científica.

La mayor o menor presencia de esta racionalidad incide en una mayor o menor presencia de principios éticos asociados a los regímenes disciplinarios clásicos. Así, valores como la disciplina, el compromiso y la obediencia se traducen en la valorización por parte de las organizaciones de conductas asociadas al ajustarse a un determinado horario laboral, respetar a los superiores y adecuarse a normas y procesos de trabajo establecidos por la empresa. Mientras que valores asociados a la confianza, innovación y autonomía se relacionan más con una racionalidad de carácter social sustentada en acuerdos cotidianos y siempre plausibles de reconfiguración (Pucci y Trajtenberg, 2003). En este caso, los aspectos valorados por las empresas se asocian a la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de integración con la que cuente el sujeto.

-Mecanismo de difusión cultural. En este caso se busca recoger información respecto a los mecanismos de vehiculización de los valores empresariales de las empresas hacia sus integrantes. Particularmente observar si la difusión de los valores empresariales por parte de las organizaciones se ejerce mediante instancias colectivas y/o individuales, y a cuál se le otorga mayor relevancia. Con instancias colectivas se hace referencia a encuentros organizados por la empresa donde se trabaja a partir de un disparador temático sobre los valores que se entiende deben orientar las prácticas dentro de la organización. Las instancias individuales remiten a procesos de propagación de los valores empresariales mediante mecanismos cotidianos e individualizados. Las

categorías para dicha dimensión quedan conformadas por: Colectivos-Individuales, Individuales-Colectivos e Individuales.

El criterio de clasificación en este caso se basa en la relevancia que las organizaciones le otorgan a uno u otro mecanismo. En el primer caso (Colectivos-Individuales) las organizaciones utilizan en mayor medida instancias colectivas que individuales para la difusión de la cultura empresarial. En el segundo caso (Individuales-Colectivos) se da a la inversa y, en el tercero (Individuales), los mecanismos de propagación cultural prescinden de instrumentos colectivos, utilizando únicamente mecanismos individuales. La utilización de uno o de ambos mecanismo de difusión de la cultura empresarial repercute en lógicas diferenciales vinculadas a los procesos de singularización propios de estas organizaciones. Por un lado, los mecanismos de propagación colectivos refieren a un direccionamiento cultural desde la organización hacia el individuo más próximo a lo que sucede en los modelos tayloristas-fordistas, donde lo que se busca es la homogeneización del accionar de acuerdo a los valores empresariales establecidos. Por otro lado, los mecanismos de propagación individuales se distancian de las lógicas clásicas, puesto que buscan la adhesión del sujeto a las pautas empresariales desde mecanismos más individualizados. En este caso no se busca la homogeneización, sino ponderar las particularidades de cada sujeto e integrarlas a los principios normativos que rigen el accionar empresarial.

Previo a la presentación de los cuadros comparativos que ilustran la variación de cada una de estas dimensiones según los factores explicativos, es preciso aclarar que dichos factores se manifiestan en forma combinada y no aislada, por lo que el análisis de forma segmentada que se muestra a continuación tiene un carácter analítico y no representa en forma acabada la complejidad observada empíricamente. En la práctica, estos factores se encuentran interrelacionados y actúan de manera conjunta, por ejemplo, empresas grandes, multinacionales y de tecnología financiera, o en otro caso, *software factories* pequeñas y de carácter local[11]. La idea de analizar cada uno de estos aspectos por separado responde a una estrategia analítica y explicativa que permita reflejar de manera

[11] Sumado a ello, la manifestación de estos aspectos sobre las dimensiones escogidas no se da de forma lineal y homogénea, pudiendo existir casos donde los factores explicativos generen menor o mayor efecto. Además, no todos los factores explicativos generan diferencias para cada una de las dimensiones descritas, lo que se evidencia al ver las categorías que componen los cuadros 1, 2 y 3.

clara las diferencias dentro de las lógicas de acción innovadoras según las características de las empresas seleccionadas.

Cuadro 1. Diferencias según tamaño de la organización

Dimensiones	Tamaño de las empresas		
	Grande	Mediano	Pequeño
Estructura laboral	Alta	Media	Baja
Jerarquización de las relaciones productivas	Alta	Media	Baja
Grado de estandarización de las evaluaciones	Alto	Medio y Bajo	Bajo
Presencia de valores asociados a racionalidad técnico-científica	Alto	Bajo	Bajo
Mecanismo de difusión cultural	Colectivos-Individuales	Individuales-Colectivos	Individuales

El Cuadro 1 muestra las diferencias en las lógicas de acción innovadoras dentro de las empresas de TI estudiadas tomando como factor explicativo el tamaño de la organización[12].

La primera dimensión que se presenta en el cuadro 1 corresponde al grado de segmentación de la estructura laboral de las empresas, donde se aprecia que aquellas de mayor tamaño poseen un nivel más alto de estructuración de la organización laboral (por ejemplo en áreas, dependencias y gerencias) respecto a las empresas pequeñas. En estas últimas, la segmentación no es tan clara o directamente no existe, sumado a que la

[12] Criterio de clasificación de las organizaciones: pequeñas de 5 a 19 empleados, medianas de 20 a 99 empleados y grandes más de 100 empleados.

participación de los trabajadores en las distintas fases de elaboración del producto es más frecuente en comparación con sus pares de mayor tamaño. Este fenómeno es atribuible a que las empresas grandes, producto de la magnitud de los recursos humanos y materiales que utilizan, tienden a complejizar su estructura laboral, lo que las lleva a tener un mayor nivel de compartimentación en términos comparativos.

La mayor segmentación de las fases de producción en empresas grandes en ocasiones provoca dificultades a la hora del relacionamiento cotidiano entre individuos pertenecientes a distintas áreas o departamentos en los que se divide la empresa, debido a la divergencia en visiones y acciones respecto a la forma de realizar la tarea. Esto responde a procesos endógenos de producción de prácticas y sentidos en torno al trabajo que suelen suscitarse con más regularidad en este tipo de organizaciones.

Otra de las consecuencias de las diferentes formas de organizar la actividad entre empresas pequeñas, medianas y grandes se manifiesta en la segunda dimensión que se observa en el cuadro 1, representada por la Jerarquización de las relaciones de producción. Como se señala en el cuadro, suele existir un mayor nivel de jerarquización de las relaciones de producción en las empresas grandes que en las más pequeñas, producto de la mayor cantidad de recursos humanos disponibles.

Las relaciones diferenciales de poder en empresas pequeñas y medianas suelen presentarse como de mayor cercanía y horizontalidad en comparación con empresas grandes. En estas últimas, las relaciones interpersonales entre individuos con distintos cargos asumen características más formales, puesto que se encuentran mediadas por normas objetivadas en reglamentaciones que ordenan las prácticas y acciones de los sujetos según el lugar jerárquico que ocupen dentro de la organización. Por consiguiente, las empresas de mayor tamaño presentan para esta dimensión ciertos aspectos que las emparentan con una organización del trabajo próxima a los modelos clásicos de producción.

Como tercera dimensión encontramos la estandarización en las evaluaciones de desempeño. El grado de estandarización en las mediciones de rendimiento de los trabajadores refleja qué aspectos del desempeño laboral son ponderados por las empresas. Al observar las evaluaciones se evidencia que las empresas grandes tienden a

estandarizar en mayor medida los procesos de evaluación de su personal en comparación con aquellas de menor tamaño. Al contar con una cantidad mayor de empleados, estas empresas se ven en la necesidad de generar procesos de estandarización que permitan dimensionar el nivel general de desempeño de la organización. En cambio, en empresas medianas y pequeñas, los procesos estandarizados de evaluación no suelen ser tan frecuentes, lo que en cierta medida se debe a lo mencionado anteriormente respecto a la horizontalidad en el relacionamiento entre cargos jerárquicos. Este hecho permite un control y evaluación del desempeño del trabajador mucho más directo, cotidiano e individualizado, tornándose innecesario el uso de mecanismos de evaluación periódicos y homogéneos.

El control continuo y cotidiano del desempeño laboral es una de las características propias de los modelos de producción que siguen lógicas de acción innovadoras, lo que responde a un paradigma de productividad sustentado en el rendimiento (Han, 2010). Es claro que las empresas de TI suscriben de forma cabal a este paradigma, sin embargo se constatan diferencias entre ellas. En una las empresas de mayor tamaño, el cumplir con la jornada laboral establecida y el control de la presencialidad son aspectos decisivos en la evaluación del desempeño del trabajador, mientras que en las empresas pequeñas y medianas estos aspectos son soslayados en pos de un paradigma de rendimiento que se sustenta casi exclusivamente en el trabajo por objetivos. Esto no implica que las empresas grandes no se rijan por este mismo paradigma, sino que, atendiendo a sus características, integran dispositivos de control y evaluación propios de modelos de trabajo clásicos.

La cuarta dimensión que puede observarse en el cuadro refiere a la presencia de valores empresariales asociados a una racionalidad técnico-científica en la organización y gestión del trabajo. La importancia sobre las lógicas de acción de esta dimensión radica en si los elementos normativos que orientan las acciones empresariales poseen componentes de la lógica industrial clásica, o si de lo contrario, prescinden de ellos. Si bien la presencia de valores asociados a una racionalidad de carácter social como lo son la confianza y la autonomía representan un rasgo distintivo en estas formas de organización laboral, es posible encontrar diferencias entre las empresas de TI estudiadas.

Valores propios de una lógica próxima a los modelos de trabajo clásico, asociados a la disciplina, el respeto y la obediencia, son aspectos normativos relevantes a la hora de observar las prácticas y conductas dentro de las empresas de mayor tamaño. Mientras que estos valores se encuentran ausentes o no desempeñan un rol destacable en las empresas pequeñas y medianas. En las empresas de menor tamaño existe un vínculo más cercano entre personas que ocupan diferentes cargos dentro de la empresa, lo que facilita acuerdos cotidianos durante el propio proceso de trabajo. En organizaciones de mayor tamaño, la relación entre los individuos que ocupan cargos gerenciales y aquellos trabajadores con menos poder en términos de relaciones de subordinación tiende a ser más distante e impersonal, debido al volumen de integrantes que componen la empresa. Por ello, estas recurren en mayor medida a reglamentaciones institucionales como mecanismo de mediación de los vínculos interpersonales en el proceso de trabajo, emparentándolas más a una lógica industrial clásica.

La última dimensión que se puede visualizar en el cuadro son los mecanismos de difusión cultural. Las empresas más grandes suelen otorgarle una importancia considerable a las estrategias colectivas de vehiculización de los valores que deben orientar las acciones de los sujetos imbricados en el sistema productivo. En este sentido, las empresas de mayor tamaño suelen organizar encuentros, charlas o actividades de interacción colectiva, donde a partir de un disparador temático (videos, testimonios de integrantes de la organización o de profesionales externos a ella) se generan instancias en las que se trabaja de forma grupal los valores que deben regir las acciones empresariales. Estas instancias suelen ser menos frecuentes en empresas medianas, y aún menos en empresas pequeñas, producto de que en este tipo de organizaciones suele existir un relacionamiento más directo y cotidiano entre los cargos gerenciales y de dirección con sus subordinados, no siendo tan necesarias instancias pautadas periódicamente para consensuar y legitimar los valores que orientan las prácticas dentro de la organización.

Si bien como señalan Quiñones, Acosta y Cosse (2023), el principio normativo por el cual se rigen estas organizaciones es el de singularización, lo que se traduce en mecanismos de producción de cultura sustentados en la individuación, este puede ser complementado con otros dependiendo de sus características. Por ello, en las empresas

grandes es frecuente encontrar que los procesos de singularización se articulen con mecanismos de vehiculización de los valores empresariales asociados a lógicas de acción próximas a modelos productivos clásicos, donde el "derrame" o direccionamiento cultural desde la organización hacia el individuo, también forma parte de la estrategia de legitimación de las prácticas laborales.

Cuadro 2. Diferencias según tipo de bien elaborado

Dimensiones	Tipo de bien elaborado	
	Desarrollo de Software (*software factory*)	Tecnología Financiera (*fintech*)
Estructura laboral	Baja	Media
Jerarquización de las relaciones productivas	Medio-Bajo	Alto
Presencia de valores asociados a racionalidad técnico-científica	Bajo	Alto

En el Cuadro 2 se refleja las diferencias en las lógicas de acción innovadoras dentro de las empresas de TI estudiadas tomando como factor explicativo el tipo de bien producido.

La primera dimensión que se visualiza en el cuadro responde al grado de estructuración que presenta la organización del trabajo en las empresas. En este caso, las empresas que se dedican exclusivamente a la producción de software (*software factories*) suelen tener un grado menor de estructuración en áreas, gerencias o departamentos que las empresas de tecnología financiera (*fintechs*), producto de una mayor participación de los trabajadores en las distintas fases de producción. En el caso de las empresas de tecnología financiera, al desarrollar productos que no se circunscriben únicamente a la

producción de software, la compartimentación de las fases productivas es mayor. Aquí se aprecia una estructura laboral más segmentada, con profesionales y técnicos provenientes de formaciones educativas diversas, lo que repercute en una mayor heterogeneidad en las prácticas laborales desarrolladas por los trabajadores.

En las empresas de tecnología financiera, el consenso respecto a las prácticas y acciones que deben regir la actividad productiva a nivel global encuentra mayores dificultades en comparación con las empresas que se dedican únicamente a la producción de software. En las primeras conviven distintas formaciones profesionales, y con ellas, prácticas laborales divergentes que muchas veces generan conflictos entre trabajadores que pertenecen a distintas áreas o departamentos. En cambio, en las empresas que se dedican exclusivamente a la producción de software, las formaciones profesionales tienden a ser bastante más homogéneas, lo que facilita el acuerdo en torno a acciones y prácticas dentro del ámbito de trabajo. Como consecuencias en las *fintechs* el peso de mecanismo asociados a una lógica disciplinar en la regulación de las prácticas (normas objetivadas en reglamentaciones y un ejercicio del poder con mayores grados de verticalidad) es mayor respecto a las *software factories*, producto de que llegar a consensos en torno a las acciones que deben regir la organización laboral encuentra mayores dificultades.

Como segunda dimensión se observa la jerarquización de las relaciones productivas. En este caso las empresas de tecnología financiera son quienes presentan mayores niveles de jerarquización en sus relaciones de producción, puesto que suelen tener una cantidad superior de cargos gerenciales y de supervisión en comparación con las *software factories*. Este hecho puede estar vinculado con lo mencionado anteriormente respecto a la mayor segmentación de la producción en estas empresas, producto de la elaboración de bienes que no se circunscriben únicamente al desarrollo de software. La necesidad de organizar la producción en distintas áreas de trabajo está acompañada de la presencia de cargos de supervisión en cada una de ellas para lograr un correcto andamiaje de las distintas fases del proceso productivo.

El incremento de cargos gerenciales o jerárquicos dentro de las organizaciones podría asociarse a una concepción de la actividad que se sustenta en mayor medida en el ejercicio disciplinar del poder para lograr imponer pautas de comportamiento en torno al

trabajo. De esta forma, la proporción de cargos jerárquicos dentro de las empresas representaría un indicador que permite visualizar la presencia de elementos propios de los modelos de trabajo clásicos en la organización de la actividad. Para este caso en particular, parecerían ser las empresas de tecnología financiera quienes adoptan dentro de su organización una mayor cantidad de estos elementos en comparación con las empresas desarrolladoras de software.

Como última dimensión se encuentra la presencia de valores asociados a una racionalidad técnico-científica. La presencia de este tipo de racionalidad (propia de los modelos productivos clásicos) suele ser mayor en las empresas de tecnología financiera que en las *software factories*. En estas últimas, los acuerdos en torno al ejercicio de la actividad descansan casi exclusivamente sobre una racionalidad de carácter social sustentada en interacciones cotidianas siempre plausibles de reconfiguración (Pucci y Trajtenberg, 2003). En el caso de las *fintechs*, si bien la racionalidad social como elemento que enmarca las prácticas en torno al trabajo también es hegemónica, el peso de la racionalidad asociada a procesos de estandarización del trabajo continúa siendo considerable. Por ello, valores asociados a lógicas del trabajo clásico como la disciplina, el compromiso y la obediencia a la cadena de mando —que se traducen en la valorización por parte de las organizaciones de conductas vinculadas al ajustarse a un determinado horario laboral, respetar a los superiores y alinearse a normas establecidas en reglamentos— desempeñan un rol relevante en la configuración de las lógicas de acción dentro de las empresas de tecnología financiera.

Cuadro 3. Diferencias según el carácter local o multinacional de la empresa

Dimensiones	Carácter local o multinacional	
	Local	Multinacional
Jerarquización de las relaciones productivas	Baja	Alta
Grado de estandarización de las evaluaciones	Bajo	Alto
Mecanismo de difusión de la cultura empresarial	Individuales	Colectivo-Individuales

El Cuadro 3 presenta las diferencias en las lógicas de acción innovadoras dentro de las empresas de TI estudiadas tomando como factor explicativo el carácter local o multinacional de la organización.

La primera dimensión que puede apreciarse en el cuadro 3 corresponde al grado de Jerarquización de las relaciones productivas en las organizaciones, donde las empresas locales suelen presentar una organización del trabajo con menor cantidad de puestos jerárquicos en comparación con las empresas multinacionales. Más allá de que este hecho está vinculado a que las empresas locales suelen ser de menor tamaño que las extranjeras, en estas últimas la necesidad de otorgarle una mayor estructuración a su cadena de mando no obedece únicamente a su complejidad en términos de cantidad de funcionarios que integran la organización. También responde a la necesidad de consensuar o imponer principios normativos en torno al trabajo por sobre cuestiones idiosincráticas de los países donde se tiene presencia, lo que se traduce en una cadena de mando más jerarquizada.

Atado a ello, los mecanismos de imposición de normas y valores suelen contener en mayor medida aspectos del orden disciplinar propio de los modelos de trabajo clásicos

en empresas extranjeras en comparación con las locales, producto de la despersonalización de los vínculos entre individuos con diferentes cargos dentro de la organización. Hecho no sólo atribuible a la dimensión de las empresas en términos de cantidad de personal, sino también a la deslocalización de muchos de sus cargos ejecutivos.

El grado de estandarización de las evaluaciones representa la segunda dimensión sobre la cual el carácter local o multinacional de la empresa genera diferencias en las lógicas de acción empresariales. Mientras que en las empresas locales suele existir un menor grado de estandarización a la hora de medir el desempeño laboral de sus integrantes, en las empresas multinacionales los procesos de estandarización son mayores. Esto se asocia a la necesidad de consensuar pautas de medición del rendimiento individual y colectivo que permitan estimar y comparar la productividad de las filiales de la empresa en cada país, para luego hacer un balance global del desempeño de la organización.

Como última dimensión se encuentran los mecanismos de difusión de la cultura empresarial. En este caso, las empresas multinacionales son quienes tienden a adoptar en mayor medida mecanismos colectivos en comparación con las empresas de carácter local. Producto de un origen geográfico diferente respecto a sus filiales, las empresas multinacionales deben consensuar los valores que orientan las prácticas en torno al trabajo por sobre los aspectos culturales de cada país. Para ello existen instancias de participación colectiva donde los lineamientos empresariales establecidos por la casa matriz son transmitidos hacia el resto de las filiales, lo que suele realizarse con cierta periodicidad. Al igual que en el caso de las empresas grandes, en las empresas multinacionales los procesos de singularización se articulan con mecanismos de vehiculización de los valores empresariales próximos modelos productivos clásicos, donde el direccionamiento cultural desde la organización hacia el individuo también forma parte de las estrategia de legitimación de los procesos que rigen la actividad productiva.

Este fenómeno no es tan recurrente en las empresas locales, por lo que las instancias colectivas no poseen una utilidad tan evidente. Por ello se opta preferentemente por estrategias de propagación de los valores empresariales más individuales, ancladas al desarrollo cotidiano de la actividad. Así, en lo que respecta a la vehiculización de los

valores empresariales, las empresas multinacionales son quienes adoptan en mayor medida aspectos próximos a los modelos clásicos de producción en comparación con sus pares locales.

Una tipología de las lógicas de acción innovadoras en las empresas de TI en Uruguay

El presente apartado tiene como objetivo caracterizar las lógicas de acción innovadoras en las empresas de TI estudiadas. En base al análisis del apartado anterior, se propone una tipología que clasifica a las organizaciones según los factores explicativos que inciden en la configuración de prácticas y acciones diferenciales en torno a la organización de la actividad. Estos factores son: el tamaño de la empresa, el tipo de bien elaborado y su carácter local o multinacional.

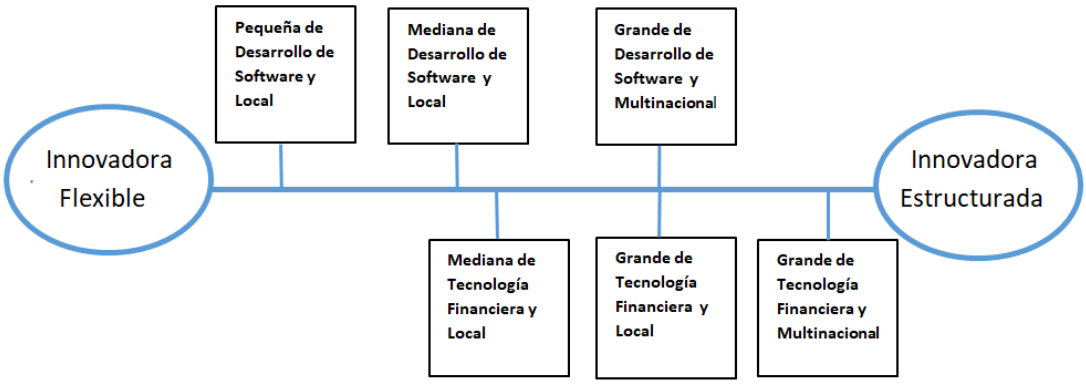
Cuadro 4. Tipos de empresas incluidas en el estudio según los factores explicativos de lógicas innovadoras diferenciales

Tamaño de la Empresa	Tipo de bien elaborado	Carácter Local o Multinacional
Pequeño	Desarrollo de Software	Local
Mediano	Desarrollo de Software	Local
Mediano	Tecnología Financiera	Local
Grande	Tecnología Financiera	Local
Grande	Desarrollo de Software	Multinacional
Grande	Tecnología Financiera	Multinacional

El Cuadro 4 ilustra de qué manera se combinan las características de las empresas incluidas en el estudio. A partir las distintas categorías correspondientes a cada uno de los factores mencionados en el párrafo anterior, se identifican seis tipos de empresas: desde pequeñas empresas locales de desarrollo de software, hasta grandes empresas multinacionales de tecnología financiera.

Atendiendo a esta caracterización, se desarrolla una clasificación dentro de las lógicas innovadoras que coloca a cada empresa dentro de una línea continua que posee en sus extremos dos modelos ideales de lógicas empresariales. Por un lado, uno que representa una lógica de acción innovadora con ausencia total de elementos correspondientes al trabajo clásico, al cual se denominó como Lógica Innovadora Flexible. Por otro, uno donde es clara la persistencia de aspectos vinculados a formas de organización productiva clásicas, catalogado como Lógica Innovadora Estructurada. En el espacio que separa ambos modelos se ubican las distintas empresas analizadas, las cuales se aproximan a uno u otro de los modelos según sus los criterios de clasificación presentados en los cuadros 4. A continuación, la figura 1 representa el esquema de clasificación de las empresas estudiadas.

Figura 1. Esquema de clasificación de las empresas dentro de las lógicas de acción innovadoras según sus características



Previo al análisis del esquema, es preciso remarcar que la configuración de las lógicas de acción en las distintas empresas no sigue necesariamente una linealidad tan estricta, pudiéndose encontrar empresas que a pesar de sus características no se ajusten al esquema propuesto. El propósito de esta estrategia analítica se centra principalmente en evidenciar las diferencias entre empresas que siguen una lógica de acción innovadora a partir de sus distintas características, incluso cuando dichas diferencias no se manifiesten de forma pura y homogénea en la realidad concreta.

Hacia el margen izquierdo puede apreciarse que las empresas de carácter local que se dedican exclusivamente a la producción de software (*software factories*) son quienes se ubican más próximas a una lógica de acción Innovadora Flexible. Debido a sus características, entre ellas una baja estructuración y jerarquización en términos organizativos, la configuración de lógicas de acción dentro de la organización presenta comparativamente una ausencia mayor de elementos propios del trabajo clásico. Esto genera que la organización de la actividad se sustente en un esquema organizativo flexible (Notaro, 2012: 103). En el otro extremo, las empresas multinacionales de tecnología financiera son quienes adoptan dentro de sus lógicas de acción una mayor cantidad de elementos próximos al trabajo clásico. En este caso, los elemento característicos de las lógicas innovadoras se combinan con aspectos propios del trabajo estandarizado como la jerarquización en la cadena de mando, la persistencia de mecanismos disciplinarios en el ejercicio del poder dentro del proceso productivo y una presencia considerable de valores asociados a una racionalidad técnico-científica.

Entre las empresas ubicadas a los extremos de la tipología se encuentran organizaciones que combinan de distinta manera los factores explicativos seleccionados para describir las diferentes lógicas de acción. En ese marco, las *software factories* locales de tamaño medio, seguidas de las *fintechs* con iguales características, son quienes más se aproximan a una lógica innovadora flexible luego de las *software factories* locales y pequeñas. En cambio, las *fintechs* locales y grandes, y las *software factories* multinacionales, son quienes se encuentran más próxima a una lógica innovadora estructurada luego de las empresas multinacionales de tecnología financiera.

De esta forma se ilustra cómo elementos propios de las lógicas de acción innovadoras se combinan en mayor o menor medida con componentes del trabajo clásico, aproximando a las empresas a uno u otro extremo de la tipología planteada. Si bien esto no puede interpretarse estrictamente en términos lineales, sí parecería haber una tendencia que indica que la persistencia de elementos asociados al trabajo clásico parece ser mayor debido a tres factores: el crecimiento en términos de cantidad de individuos que integran la organización, la producción de bienes que no se circunscriben únicamente a la elaboración de software y el carácter multinacional de la empresa.

Sin embargo, las explicaciones de este fenómeno no deben reducirse únicamente a una descripción en términos de lógicas innovadoras "puras" y otras permeadas por elementos del trabajo estandarizado. Si bien este esquema puede servir de punto de partida para entender lógicas empresariales distintas dentro de las lógicas de acción innovadoras, es preciso comprender que la combinación de elementos propios de dichas lógicas con aspectos provenientes del trabajo clásico genera lógicas de acción particulares. Esto lleva a no interpretar este continuo en términos evolutivos, puesto que aproximarse a uno u otro extremo no indicaría que las lógicas que orientan las acciones dentro de las organizaciones son más o menos "modernas". La importancia en la identificación de diferencias dentro de las lógicas de acción innovadoras radica en entender por qué en algunos aspectos las organizaciones que pertenecen a un mismo sector de actividad desarrollan prácticas y conductas asociadas al trabajo diferentes y, a partir de allí, analizar qué consecuencias se pueden desprender de ello.

En ese sentido, en las empresas más próximas a una lógica Innovadora Flexible generalmente existe una concepción del trabajo menos estructurada en términos comparativos, donde las acciones de los trabajadores se sustentan en acuerdos que surgen de la interacción cotidiana, amparados esencialmente en relaciones de confianza y no en pautas objetivadas en reglamentos de la organización. En cambio, las empresas que siguen una lógica innovadora pero más cercana a un modelo estructurado, si bien poseen una visión flexible respecto al trabajo (donde entre otros aspectos se le brinda autonomía al trabajador para el desarrollo de su tarea), dicha flexibilidad no se traduce de igual manera en la jerarquización y estructuración de la actividad, ni tampoco en las relaciones de dependencia que le subyacen. Esto se refleja en una concepción de trabajador que, a pesar de regirse por lógicas de acción innovadoras, continúa en parte disciplinado por mecanismo de ejercicios del poder propios del modelo industrial.

En este caso, a diferencia de la lógica Innovadoras Flexible, la racionalidad técnico-científica continúa teniendo un peso considerable a la hora de orientar parte de las prácticas empresariales. Ejemplo de ello son los criterios de medición del rendimiento utilizado por las organizaciones para estimar la productividad, donde las empresas próximas a una lógica de acción Innovadora Estructurada adoptan en mayor medida elementos de los modelos clásicos de producción para evaluar a su personal.

Algo similar sucede con las estrategias de vehiculización de los valores empresariales adoptadas por las organizaciones. Las empresas más próximas a una lógica Innovadora Flexible tienden a privilegiar mecanismos individuales de difusión cultural, mientras que aquellas más cercanas a una lógica Innovadora Estructurada incorporan en mayor medida mecanismos de carácter colectivo. De esta forma, las organizaciones grandes, de carácter multinacional y que no se circunscriben únicamente a la producción de software presentan mayor predisposición a adoptar estrategias colectivas de difusión cultural respecto a las empresas chicas, de carácter local y que se dedican exclusivamente a la producción de software, lo que las emparenta en mayor medida con lógicas industriales clásicas.

A modo de cierre del capítulo, resulta pertinente retomar las hipótesis planteadas en la problematización y evaluar su validez a la luz de los resultados obtenidos. Todas las hipótesis comparten como eje articulador la idea de que, en términos generales, las empresas de TI constituyen un caso paradigmático de las nuevas lógicas de acción empresariales, tanto por su concepción del trabajo como por la gestión de los recursos humanos y los valores que orientan sus prácticas. En ese sentido, se constató que la forma de organización y gestión de la actividad posiciona a estas empresas como un ejemplo claro de las "lógicas de acción innovadoras" (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023).

A diferencia de las lógicas empresariales propias de modelos de producción más tradicionales, en las lógicas innovadoras la organización y gestión del trabajo se sustentan principalmente en bajos niveles de estandarización, en la polifuncionalidad y en la autogestión de los trabajadores, así como en relaciones productivas fundadas en valores como la confianza. De lo anterior se desprende que la concepción de trabajo que subyace a estas lógicas de acción en las empresas de TI adquiere, comparativamente, características particulares, donde la autonomía, la adaptabilidad y la flexibilidad representan principios normativos sobre los cuales se configuran las prácticas laborales. Como señalan Quiñones, Acosta y Cosse (2023), la singularización constituye un rasgo distintivo de este tipo de lógicas, por ello la autonomía juega un papel central en los mecanismos de gestión de los individuos por parte de las organizaciones.

Más allá de las características comunes que comparten las empresas estudiadas —y que las diferencian sustancialmente de los modelos de producción clásicos— la

heterogeneidad dentro del sector advierte que la instalación de las lógicas innovadoras no se manifiesta de manera homogénea. El tamaño de la organización, el tipo de bien producido y su carácter local o multinacional representan factores que inciden en concepciones y prácticas diferenciales en torno al trabajo, las cuales se traducen en formas diversas de gestionar la actividad. En ese sentido, las organizaciones que cuentan con un gran volumen de integrantes, que no limitan su producción exclusivamente a bienes de software y que poseen un carácter multinacional, tienden a integrar dentro de sus lógicas de acción aspectos propios de modelos productivos clásicos. Este fenómeno se vincula con la última hipótesis que planteaba la posibilidad de la persistencia de aspectos asociados al trabajo estandarizado en algunas empresas, lo que permitió generar una clasificación al interior de las lógicas de acción innovadoras.

Reflexiones finales

El objetivo principal de la investigación fue caracterizar las lógicas de acción que predominan en las empresas de tecnologías de la información que operan en o desde nuestro país y, luego, ver diferencias entre ellas. La decisión de tomar como referencia este tipo de organizaciones se justifica en que incorporan desde sus orígenes muchos de los principios rectores de la actividad empresarial asociados a las transformaciones productivas más recientes. Por ello, representa un campo analítico para el estudio de las nuevas lógicas empresariales que se han venido instalando tanto a nivel global como local, lógicas que están asociadas a racionalidades y valores que se diferencian sustancialmente de los pilares normativos sobre los que se sustentan los modelos productivos clásicos (Boltanski y Chiaepllo, 2002; Zangaro, 2011; Acosta 2020). Esto supuso interrogarse por las particularidades que asumen las acciones en torno al trabajo desarrolladas por las empresas de TI en un contexto social e histórico como el de Uruguay. Para ello se consideraron aspectos como la concepción de trabajo y de trabajador que predomina en las organizaciones, las prácticas de gestión de recursos humanos y los principales valores que orientan las acciones empresariales.

El estudio muestra que las empresas de TI adoptan estrategias de competencia, organización del trabajo y valores empresariales que las diferencian de los modelos clásicos de producción, consolidándose como un caso paradigmático de las lógicas de acción innovadoras en nuestro país (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023). Este hecho se verifica en la organización por proyectos y equipos de trabajo, la participación del cliente en el proceso productivo y la consolidación de valores empresariales como la confianza, la autonomía y la innovación.

Aunque las lógicas de acción empresarial en las distintas organizaciones estudiadas coinciden en muchos aspectos, también se observaron diferencias vinculadas al tamaño de la empresa, el tipo de bien producido y su origen (local o multinacional). Estos factores inciden en dimensiones como la estructura laboral, la jerarquización de las relaciones productivas y la evaluación del rendimiento, favoreciendo que algunas empresas incorporen, en mayor medida, elementos propios del trabajo clásico en su organización laboral. Las diferencias observadas en el marco de las lógicas de acción

innovadoras habilitó la conformación de una tipología para las empresas de TI analizadas que distingue dos modelos: la lógica "Innovadora Estructurada", que incorpora elementos del trabajo estandarizado en su concepción organizativa, y la lógica "Innovadora Flexible", caracterizada por la ausencia total de dichos elementos. Las distintas empresas se ubicaron en una línea continua que separa ambos modelos, aproximándose a uno u otro de ellos según sus características.

En términos generales, se observa una tendencia hacia la incorporación de elementos del trabajo clásico impulsada por tres factores: el crecimiento en el número de trabajadores, la producción de bienes que no se circunscriben únicamente a la elaboración de software y el carácter multinacional de la empresa. Como se señaló en el capítulo anterior, en las empresas más próximas a una lógica Innovadora Flexible predomina una concepción menos estructurada del trabajo, donde las acciones de los trabajadores se basan en acuerdos informales sustentados en relaciones de confianza, en lugar de estar regidas por normas objetivadas en reglamentos o manuales institucionales. Por otro lado, en las empresas más cercanas a una Lógica Innovadora Estructurada, la jerarquización y la estructuración de la actividad son elementos centrales en la gestión del trabajo.

Estos hallazgos pretenden ser un aporte a estudios sobre las lógicas de acción empresariales en Uruguay (Errandonea y Supervielle, 1991; Quiñones, Supervielle y Segantini, 2014; Quiñones, Acosta y Cosse, 2023), los cuales han abordado las distintas estrategias implementadas por las empresas en el ejercicio de su actividad, diferenciándolas y agrupándolas en diversas categorías analíticas. En particular, el sector de TI suele colocarse como prototip de lógicas de acción innovadoras (Quiñones, Acosta y Cosse, 2023). Sin embargo, la presente investigación advierte sobre la presencia de aspectos asociados al trabajo clásico que persisten dentro de las lógicas de acción en ciertas empresas de TI, lo que invita a problematizar el carácter vanguardista de un sector que se presenta ante la opinión pública como un modelo superador de lógicas laborales clásicas (Acosta, 2020).

Este no supone un hecho menor, puesto que los datos señalan una complejidad dentro del sector que aún no ha sido abordada en su totalidad. La combinación de aspectos asociados al trabajo clásico con elementos propios de las lógicas innovadoras, generan

prácticas de gestión de la actividad singulares que, se entiende, deberían ser estudiadas con mayor profundidad en futuras investigaciones que tomen al sector de TI como campo analítico de las lógicas de acción empresarial innovadoras. Más aún, dicho sector podría servir de referencia para el estudio de las lógicas innovadoras en otros ámbitos de la actividad productiva.

Esto amplía las líneas de investigación en la materia, generando nuevas interrogantes sobre las lógicas empresariales innovadoras como, por ejemplo, su posible expansión hacia sectores de actividad que tradicionalmente se rigen por lógicas más clásicas. En ese sentido, cabría preguntarse por la posibilidad de que empresas que sustentan su producción en modelos estandarizados adopten prácticas propias de las lógicas innovadoras. ¿Sería posible integrar lógicas innovadoras en sectores productivos históricamente asociados a modelos de producción clásicos? ¿Cuán condicionadas se encuentran estas empresas por el lugar que ocupan dentro de la cadena productiva o el tipo de bienes que elaboran? ¿Qué desafíos enfrentan en términos de formación y gestión de recursos humanos? Estas y otras preguntas invitan a reflexionar sobre la posibilidad de expansión de estas prácticas hacia otros sectores de actividad y, con ello, se abre la puerta a nuevas investigaciones orientadas a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

A nivel conceptual, esta investigación pretende ser un insumo teórico y empírico a partir del cual pensar dichas cuestiones. Particularmente en lo que refiere a las transformaciones recientes en la concepción y organización del trabajo en ciertos sectores de la actividad económica como es el caso de las tecnologías de la información, donde los resultados señalan cambios profundos, pero también continuidades respecto a modelos clásicos de producción. Las particularidades del sector, conjuntamente con sus diferencias internas, abonan un campo fértil desde el cual problematizar aspectos normativos que rigen la organización del trabajo en otros sectores productivos. Sin embargo, se debe ser cauteloso a la hora de establecer paralelismos, puesto que la extensión de estas categorías a otros sectores puede generar análisis erróneos. En ese sentido, es conveniente tener presente los aportes de Alonso (2009) respecto a que las lógicas de acción deben ser problematizadas desde en un contexto geográfico, histórico y social específico.

Finalmente, si bien los resultados que se derivan de la investigación representan un aporte considerable a la problematización de las lógicas de acción empresarial dentro del sector de TI en nuestro país, es necesario remarcar algunas limitaciones. Producto de la muestra pequeña de empresas en el que se basó el análisis, los resultados aquí expuestos no deben extrapolarse a todas las empresas que componen el sector de TI de nuestro país. Sobre todo si se considera que la muestra se limitó a empresas de desarrollo de software y tecnología financiera. Además, aquí se recogió únicamente la perspectiva de directivos y gerentes, sin incluir la visión de trabajadores de menor rango, ni la de los clientes, actores fundamentales en el proceso productivo. La tesis reproduce la perspectiva de las empresas sobre sus propias prácticas, sin problematizar suficientemente sus efectos sobre los trabajadores. Por tanto, sería recomendable que futuras investigaciones integren la visión de estos actores para generar un análisis más amplio, análisis que permita reflejar tensiones y conflictos dentro de la forma de gestionar la actividad. En ese sentido, surgen interrogantes que los resultados a los que llega la investigación no pueden responder, como por ejemplo si los valores empresariales adquieren el mismo significado para la organización y sus trabajadores, o qué contradicciones existen entre la autonomía otorgada al trabajador y el control por parte de la empresa sobre su trabajo.

Para concluir, es importante destacar el potencial del estudio de las lógicas de acción empresariales como una herramienta analítica valiosa para la sociología del trabajo, ya que permite abordar y problematizar tanto la forma en que se organiza la producción en las empresas como los mecanismos mediante los cuales dicha organización se justifica. Desde sus expresiones más prácticas —como la organización en áreas, equipos y proyectos— hasta sus dimensiones más abstractas, vinculadas a la ética del trabajo, este enfoque contribuye a comprender cómo las empresas se conciben a sí mismas, cómo gestionan las relaciones de poder y explotación, y cuáles son los mecanismos que emplean para legitimar los procesos de trabajo ante sus integrantes y ante la sociedad en general.

Referencias Bibliográficas

Acosta, M. J. (2015) Configuraciones de la gestión de los recursos humanos: El marco del trabajo inmaterial. Revista de Ciencias Sociales DS-FCS, 28(37), 27-47. Montevideo, Uruguay.

Acosta, M. J. (2020) Reconfiguración del mundo del trabajo a la luz de la ideología del management: El sector de desarrollo de software en Uruguay (Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República). Montevideo, Uruguay.

Agencia de Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2024) Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial Uruguay 2024–2030. https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/estrategia-nacional-inteligencia-artificial-uruguay-2024-2030

Alonso, L. E. (1998) La mirada cualitativa en sociología: Una aproximación interpretativa. En Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa (pp. 67-88). Madrid, España.

Alonso, L. E. (2009) Prácticas económicas y economía de las prácticas: Crítica del postmodernismo liberal. Prefacio. Por un estudio sociohistórico de las organizaciones. Madrid.

Alonso, L. E. (2013) Los discursos del management: Una perspectiva crítica. Lan Harremanak, (28), 42-69.

Barrero Salgado, G. C. (2022) Interacción universidad-entorno: El caso del Centro NanoMat de la Universidad de la República, Uruguay (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Quilmes). RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3892

Beck, U. (s.f.) La sociedad del riesgo. En Teoría política del conocimiento en la sociedad del riesgo (pp. 57-91).

Beck, U. (s.f.) La sociedad del riesgo. En Ciencia más allá de la verdad y la ilustración: Reflexividad y crítica del desarrollo técnico-científico (pp. 203-235).

Bensusán, G. (2017) Nuevas tendencias en el empleo: Retos y opciones para las regulaciones y políticas del mercado de trabajo. En Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones (cap. III, pp. 81-179).

Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002) El nuevo espíritu del capitalismo (Introducción general, pp. 1-57).

Boltanski, L. (2017) Un nuevo régimen de justificación: La ciudad por proyecto. Revista de la Carrera de Sociología, 7(7), 179-209.

De la Garza Toledo, E. (2011) Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. En Trabajo no clásico (tomo II, cap. I, pp. 305-334).

De la Garza Toledo, E. (2017) ¿Qué es el trabajo no clásico? Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, (36), 5-44.

Errandonea, A., & Supervielle, M. (1991) Tipos de empresarios, agroindustrialización y Mercosur: Reflexiones sobre un desafío inminente. Revista de Ciencias Sociales, (6), 19-31.

Figueroa, V. (2019) ¿Hacia el fin del trabajo? Mitos, verdades y especulaciones. Nueva Sociedad, (279), 49-61.

Foucault, M. (2008) Tecnologías del yo y otros textos afines. Pensamiento Contemporáneo, 7. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

Giddens, A. (s.f.) Las consecuencias perversas de la modernidad. En Modernidad y autoidentidad (cap. I, pp. 33-71).

Gaínza, Á. (2006) La entrevista en profundidad individual. En M. Canales Cerón (Coord.-Ed.), Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios (pp. 219-261). Santiago de Chile, Chile.

Han, B.-C. (2010) La sociedad del cansancio. MSB Matthes & Seitz 2012, Herder Editorial, S.L.

Notaro, J. (2012) Sindicalismo, reformas estructurales y organización del trabajo: El caso uruguayo, 1985–2012. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, (14), agosto. ISSN 0718.

Palermo, H., & Ventrici, P. (2020) Creativos, divertidos, emprendedores y meritocráticos: El trabajo en contexto de las tecnologías de la información. Cuadernos de Antropología Social, (52), 37-53.

Pucci, F., & Trajtenberg, N. (2003) Las lógicas de acción emergentes en los nuevos modelos productivos. Revista De La Facultad De Derecho, (22), 63-80. 2014.

Quiñones, M., Acosta, M. J., & Cosse, G. (2023) Ethos empresariales en el mundo productivo uruguayo.

Quiñones Montoro, M., Supervielle, M., & Segantini, M. (2014) Gestión de recursos humanos en la industria manufacturera exportadora de Uruguay, 1991-2010. [Montevideo]: Universidad de la República, CSIC, UCUR, Ediciones Universitarias. 2014.

Ranking Forbes 2024: dos uruguayos aparecen en el listado de los multimillonarios. (2024, 9 de abril). El Observador. https://www.elobservador.com.uy/nota/ranking-forbes-2024-dos-uruguayos-aparecen-en-el-ranking-de-los-multimillonarios-202443135058

Robertt, P. (2018) El nuevo espíritu del capitalismo: Críticas y aportes desde el sur. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (76), 33-56.

Sadin, É. (2018) La silicolonización del mundo: La irresistible expansión del liberalismo digital. En Obrar por el bien de la humanidad (cap. I, pp. 97-142).

Silver, Beverly J. (2005) Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870. (primera edición en inglés: 2003). Ediciones Akal. Madrid.

Szlechter, D. F., & Zangaro, M. B. (2020) Big data y people analytics: Intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. Innovar, 30(78), 75-87. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90306.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Subirats, J. (2019) ¿Del poscapitalismo al postrabajo? Nueva Sociedad, (279), 34-48.

Sulmont, D. (2004) Aportes de la sociología francesa al estudio de las organizaciones. Debates en Sociología N° 29 15-34. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Supervielle, M., & Quiñones, M. La instalación de la flexibilidad en Uruguay (Documento de Trabajo No 45). Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales.

Valles, M. (1999) Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. En Técnicas de conversación narración (I): Las entrevistas en profundidad (cap. VI, pp. 177-232). Madrid, España.

Valles, M. (2002) Entrevista cualitativa. Cuadernos Metodológicos N° 32. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.

Weber, M. (2012) La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Ediciones Brontes. Barcelona, España.

Zangaro, M. (2011a) Subjetividad y trabajo: Una lectura foucaultiana del management. En El contexto actual de la competencia y el management (cap. IV, pp. 157-169).

Zangaro, M. (2011b) Subjetividad y trabajo: El management como dispositivo de gobierno. Trabajo y Sociedad, 15(16), 163-177. Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.

Zangaro, M. (2015) El estudio de la relación entre subjetividad y trabajo en el capitalismo: Elementos para un abordaje teórico y empírico. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Apéndice

1. Pauta de entrevista

Presentación: Buenos/as Días/Tardes, mi nombre es Leandro Larrosa, soy Licenciado en Sociología. Estoy terminando la Maestría en Sociología por la Universidad de la República, y en ese marco me encuentro realizando una investigación sobre el trabajo en las empresas de tecnología de la información en nuestro país. Para ello estoy entrevistando a personas que puedan tener una visión calificada sobre el tema, por eso mi interés de conocer la suya.

Contrato comunicativo: La dinámica de la entrevista es abierta, es decir, que podes explayarte libremente respecto a cada uno de los temas que abordemos.

Si no tenés inconveniente voy a grabar el encuentro, puesto que facilita el posterior análisis del material. Este será para uso exclusivo de la investigación, respetando la confidencialidad de la información que usted pueda aportar. Solo haremos análisis agregados, nunca identificamos quien dice qué, digamos.

Primer Módulo: Para comenzar con la entrevista, quería pedirte si podes hacerme una descripción general de la empresa, por ejemplo:

¿Cuál es la actividad que realiza la empresa? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Cómo surgieron? ¿Cuántos trabajadores tienen? ¿Dónde están localizados?

¿A quiénes venden sus servicios?

¿Cómo es el sector en el que está inscripta? ¿Cuáles son sus características (las del sector) actuales? ¿Qué demanda de las empresas? ¿De qué manera hacen frente a los desafíos del sector? ¿Forman parte de redes empresariales (además de CUTI)? ¿Qué ventajas tiene ser parte de esas redes? ¿Y las desventajas? ¿Tienen acceso a alguna política de promoción del sector? ¿Cómo las evalúa?

¿De qué manera se relacionan con otros actores de la sociedad civil (Estado, Universidad u Organizaciones Sociales)?

Segundo Módulo: Ahora me gustaría realizarle algunas preguntas orientadas a identificar los elementos que definen al trabajo para usted y la organización, y cómo es la gestión de los recursos humanos en su empresa, particularmente quería preguntarte:

¿De qué manera se organiza el trabajo? (indagar en si se divide en secciones, departamentos o dependencias) ¿Los horarios de trabajo son flexibles? Los equipos de trabajo, ¿cómo se organizan? ¿Quién toma las decisiones sobre lo que hay que hacer? ¿Cómo ven/evalúan los avances en el trabajo? ¿Cómo se relacionan los trabajadores con

distintos cargos dentro de la empresa? ¿Cómo se coordina el trabajo? ¿Cómo es el control del trabajo?

¿Qué requiere la empresa de los trabajadores? (indagar en autonomía, toma de decisiones, competencias duras y blandas, etc.).

Pensando en la gestión de las personas: ¿cómo es el proceso de selección de los trabajadores? ¿Dónde reclutan/por qué medios? ¿Cómo evalúan a los candidatos? ¿Qué aspectos de los trabajadores son considerados como positivos por la organización? ¿Por qué? ¿Qué les ofrece la organización a los trabajadores?

¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿Existen instancias formales? ¿Informales? ¿Cómo es el sistema de remuneración? (tanto en términos económicos, o sea si hay compensaciones monetarias por el logro de ciertos objetivos trazados por la empresa, como también otro tipo de recompensas más vinculadas al reconocimiento del trabajo realizado).

¿La empresa le da oportunidades de desarrollo al trabajador? ¿Cuáles? (la idea es que ejemplifique).

Tercer Módulo en caso de que el entrevistado no se haya referido a ellos anteriormente, se busca profundizar sobre los valores que orientan la actividad empresarial, entre ellos: autonomía, innovación, proactividad, adaptabilidad, desafíos y compromiso.

Si tuvieras que caracterizar a la empresa en términos de sus valores, ¿cuáles dirías que forman parte de la misma? ¿Cómo es la cultura de la empresa? ¿Podrías describirla? Y en términos de la estrategia de negocios, ¿qué valores la orientan? ¿Cómo la empresa se adapta a los requerimientos del entorno de negocios?

(Se tratar de indagar en los conceptos que salgan, buscando que el entrevistado los defina. Por ejemplo, si menciona el concepto innovación, se pregunta ¿qué sería innovar? ¿Podrías mencionar algún ejemplo que se te ocurra?)

Ahora quería preguntarte sobre los valores que forman parte de la estrategia empresarial. Por ejemplo, algunas empresas señalan al emprendedurismo, la proactividad, la innovación, el compromiso, entre otros elementos, como factores que orientan la actividad empresarial, ¿qué papel desempeñan estos aspectos en el funcionamiento de su empresa?

Cierre: ¿Qué perspectivas de expansión del sector y de su empresa encuentra de cara al futuro?

¿Qué obstáculos o inconvenientes identifica que deberá enfrentar la organización frente a los requerimientos del futuro? ¿Qué formas de organización del trabajo se va a requerir?

¿Hay algún otro tema que no se haya abordado anteriormente del que te gustaría conversar?

Datos generales del/a entrevistado/a:

- Género:

- Edad:

- Profesión:

- Cargo que ocupa en la empresa:

2. Muestra de empresas relevadas

Características de las empresas

Tamaño, producción y origen de la empresa	**Cantidad de empresas**
Grande de desarrollo de software y multinacional	1
Grande de tecnología financiera y multinacional	1
Grande de tecnología financiera y local	1
Mediana de desarrollo de software local	2
Mediana de tecnología financiera y local	1
Pequeña de desarrollo de software y local	3

Es oportuno mencionar que varios de los entrevistados trabajaron durante su trayectoria laboral en empresas de distintos tamaños y características dentro del sector de TI, lo que también representa un insumo de gran importancia para la investigación, puesto que las

experiencias recogidas mediante las entrevistas no se circunscriben únicamente a las vivencias de los actores en una única organización, sino que se extienden a distintas empresas. Este hecho enriquece el análisis del material empírico, puesto que existe en el propio relato de los entrevistados contrastes en las formas de organizar la actividad entre las distintas empresas de las que formó parte.

Anexos

Notas de prensa

Bordaberry, F. (2021, abril 9). Gastón Milano, de la feria y cargar portland a número uno de tecnología en GeneXus. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Gaston-Milano-de-la-feria-y-cargar-portland-a-numero-uno-de-tecnologia-en-GeneXus-uc783109

Cohn, A. (2021, julio 30). Liderar: ¿preguntar más y dar menos respuestas? *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/liderar-preguntar-dar-respuestas.html

Cohn, A. (2022, julio 22). ¿Cuánto pesa la silla del gerente general? Liderar una empresa conlleva responsabilidades y costos profesionales y personales no siempre identificados. *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/cuanto-pesa-silla-gerente-general.html

El Observador. (2019, agosto 29). El futuro del liderazgo: cómo pueden anticiparse las empresas al 2030. *El Observador*. https://www.elobservador.com.uy/nota/el-futuro-del-liderazgo-como-pueden-las-empresas-anticiparse-al-2030-2019829132141

El Observador. (2022, octubre 19). ¿Cuáles son las últimas novedades gerenciales en las empresas uruguayas? *El Observador*. https://www.elobservador.com.uy/nota/cuales-son-las-ultimas-novedades-gerenciales-en-las-empresas-uruguayas--2022101912039

El Observador. (2022, noviembre 5). Inteligencia emocional: las claves para sanar el talón de Aquiles de los nuevos líderes. *El Observador*. https://www.elobservador.com.uy/nota/inteligencia-emocional-las-claves-para-sanar-el-talon-de-aquiles-de-los-nuevos-lideres-20221155036

Ferreira, D. (2022, julio 1). Un libro condensa 30 años de debates en el IEEM para formar mejores líderes de empresas. *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/libro-condensa-anos-debates-ieem-formar-mejores-lideres-empresas.html

Foggia, G. (2019, diciembre 20). Autoconocerse, el primer paso para convertirse en mejor líder. *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/autoconocerse-primer-paso-convertirse-mejor-lider.html

Goldberg, E. (2023, julio 6). El desesperado intento de lograr que volvamos a la oficina. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/es/2023/07/06/espanol/teletrabajo-oficina-presencial.html

La Nación / GDA. (2022, julio 15). Fue fundador de Starbucks, dejó la cadena y hoy se dedica a entrenar emprendedores. *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/fundador-starbucks-dejo-cadena-hoy-dedica-entrenar-emprendedores.html

Larronda, A. (2022, mayo 6). Diez claves que debe cumplir el nuevo líder empresarial en la pospandemia. *El País*. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/diez-claves-debe-cumplir-nuevo-lider-empresarial-pospandemia.html

Malvasio, G. (2022, junio 23). El tercer tiempo de Martín Guerra: emprendedor otra vez, cazatalentos y foco en la familia. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/El-tercer-tiempo-de-Martin-Guerra-emprendedor-otra-vez-cazatalentos-y-foco-en-la-familia-uc825430

Montevideo Portal. (2021, marzo 15). Un año sin precedentes: ¿Qué piensan los ejecutivos uruguayos a un año de la pandemia? *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/-Que-piensan-los-ejecutivos-uruguayos-a-un-ano-de-la-Pandemia--uc780791

Montevideo Portal. (2021, marzo 25). Ventaja competitiva: Alcanzar el liderazgo digital empresarial es clave en tiempos de pandemia. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Alcanzar-el-liderazgo-digital-empresarial-es-clave-en-tiempos-de-pandemia-uc781751

Montevideo Portal. (2022, junio 29). Moove It, entre las empresas que promueven becas y oportunidades al talento uruguayo. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Moove-It-entre-las-empresas-que-promueven-becas-y-oportunidades-al-talento-uruguayo-uc826103

Montevideo Portal. (2022, julio 20). Nuevo presidente de CUTI: “El objetivo es ser el principal rubro de exportación del país”. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Nuevo-presidente-de-CUTI--El-objetivo-es-ser-el-principal-rubro-de-exportacion-del-pais--uc827909

Montevideo Portal. (2022, marzo 22). La tecnología al alcance de la mano. Campus Party: un lugar para inspirarse, aprender y emprender. *Montevideo Portal*. https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Campus-Party-un-lugar-para-inspirarse-aprender-y-emprender-uc816350

Nicolás Amarelle, CEO de CodigoDelSur: "Competimos con empresas de EE.UU." *El País*. (2018, junio 1). https://www.elpais.com.uy/el-empresario/nicolas-amarelle-ceo-codigodelsur-competimos-empresas-ee-uu.html