

TRANSFORMACIONES EN EL MUNDO DEL TRABAJO EN URUGUAY

LA GESTIÓN EN EL SECTOR DE *SOFTWARE* A MEDIDA

María Julia Acosta

Resumen

El artículo problematiza cómo es que se da el fenómeno de la gestión en el sector del *software* a medida en Uruguay, buscando especificar qué tipo de mecanismos articula el *management* para lograr la colaboración de los trabajadores. Se busca indagar en el vínculo que se establece entre la dimensión individual del trabajo y la colectiva, en un sector de actividad que representa la producción simbólica y que rompe con los esquemas tradicionales tanto en la forma de organización del trabajo como en la de gestión. El artículo tiene base empírica en una serie de entrevistas a trabajadores y empresas desarrolladoras de *software* a medida en Uruguay realizadas fundamentalmente en 2016 y 2017.

Palabras clave: Gestión / trabajo / *software* / Uruguay.

Abstract

Transformations in the work world in Uruguay: management in the customized software sector

The article problematizes how the management phenomenon occurs in the software sector in Uruguay, seeking to specify what kind of mechanisms management articulates to achieve the collaboration of workers. The aim is to investigate the link that is established between the individual dimension of work and the collective one in a sector of activity that represents symbolic production and that breaks with traditional schemes both in the form of work organization and in the form of management. The article has an empirical basis in a series of interviews carried out mostly in 2016 and 2017 in companies that develop custom software in Uruguay.

Keywords: Management / work / *software* / Uruguay.

María Julia Acosta: Candidata a doctora en Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Docente e investigadora del área de sociología del trabajo del Departamento de Sociología de la misma facultad. ORCID: 0000-0002-8230-1370. E-mail: majuac@gmail.com

Recibido: 3 de abril de 2018.

Aprobado: 10 de junio de 2018.

Introducción

En el mundo del trabajo, las organizaciones se ven enfrentadas a la necesidad de poner en marcha cotidianamente quehaceres colectivos realizados por individuos trabajadores. Esto supone la acción de individuos orientados a ciertos fines y estructurados conforme a determinadas normas y a ciertas formas de hacer y de ser que se inscriben en concepciones modélicas, que promueven —puesto que así lo entienden— ciertos ideales de éxito, control, emociones, selección, promoción, jerarquías, reconocimiento, compromiso, productividad, etcétera.

Estas concepciones modélicas se valen de diversos mecanismos de gestión que se encargan de transmitir la ideología del *management* en los espacios de producción, con el fin de lograr la productividad necesaria y exigida en la producción capitalista. La manera en la que esto va sucediendo en la vida cotidiana de las empresas y de los individuos lejos está de ser apromblemática. Por el contrario, existe una negociación continua explícita e implícita sobre todas estas “formas” que están en directa relación con el estilo de lógica organizacional predominante y con los individuos trabajadores que las integran.

En este sentido, nos interesa problematizar cómo es que se da este fenómeno en el sector del *software* a medida en Uruguay, buscando especificar qué tipo de mecanismos articula el *management* para lograr la colaboración de los trabajadores. Qué vínculo es el que se establece entre la dimensión individual del trabajo y la colectiva, en un sector de actividad que representa la producción simbólica y que rompe con los esquemas tradicionales tanto en la forma de organización del trabajo como en la de gestión. En la primera parte del artículo, hacemos mención a una serie de características que tiene el sector del *software* en Uruguay que lo vuelven particularmente interesante para observar en él los cambios en el mundo del trabajo, así como algunos aspectos sobre su organización y gestión. Luego nos centramos en una serie de características de la ideología del *management* y sus implicancias para gestionar la dimensión colectiva e individual del trabajo. El artículo finaliza con una breve conclusión.

El campo del *software* y la gestión

El *software* se vuelve un campo interesante en el cual observar los diversos procesos manageriales, dado que su característica de producción inmaterial simbólica plantea desafíos teóricos de relevancia. Los cambios que se han sucedido en el mundo del trabajo, y que aparecen atados al proceso de globalización económica y social y a la individuación de los trabajadores —lo cual supone una mayor autonomía—, pueden verse con claridad en este sector. Comprender cómo es que se dan estos procesos vinculados a la gestión en estas organizaciones ilumina sobre fenómenos más amplios a escala societal. Asimismo, permite estudiar en un ámbito empírico acotado un fenómeno que también se produce a escala más general, vinculado a la relación individuo-sociedad, y observar cómo es que se dan los procesos de subjetivación en los diferentes marcos de colectivización e individualización de las prácticas sociales. Da lugar, además, a la identificación de la forma en la que se relacionan diferentes tipos de subjetividades y de prácticas de gestión del trabajo y de los trabajadores.

En la medida en que en todas las organizaciones existen concepciones sobre cómo se ha de trabajar, inevitablemente se generan y promueven determinadas formas de ser, es decir, modelos de individuos. Estos modelos surgen socialmente en los sectores de actividad de punta y permean sus formas tipo idealmente hacia el resto de la sociedad, ubicándose no solo como el modelo de negocios aspiracional y de organización del resto de las empresas, sino como formas ideales de ser. Como sostiene Sennett (2006):

“La nueva economía no es más que una pequeña parte de la economía total. Pero ejerce una profunda influencia moral y normativa como modelo de avanzada para la evolución del conjunto de la economía. Estas nuevas instituciones sugieren la nueva formulación de habilidades y capacidades personales, la fórmula combinada de institución y capacidad conforma la cultura de consumo y la conducta de consumo influye a su vez en las políticas, sobre todo las progresistas...”. (p. 16)

Pero las consecuencias no se ubican solo a escala social más general, sino también individual, dados los requerimientos que estos modelos tienen sobre las capacidades de los individuos y el vínculo con el tiempo que se les exige. Por ejemplo, la renuncia al pasado a través de la demanda de la actualización constante y la relativa valoración de la experiencia, que resulta innegable en la conformación de la identidad, pueden resultar en una vivencia negativa y estresante para muchos trabajadores. Las formas de organización empresarial construyen identidad y colaboran con la elaboración de determinadas trayectorias de los trabajadores.

En Uruguay este sector se ha caracterizado por su gran dinámica, siendo una de las actividades de más alto crecimiento en la última década. El capital es predominantemente nacional y las empresas son en su mayoría de tamaño mediano. La orientación del sector es hacia la exportación y la internacionalización (Stolovich, 2005). La industria de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) uruguaya ha logrado una temprana internacionalización respecto a la región. El proceso se inició hacia finales de los años ochenta, tuvo un fuerte despegue durante la década de los noventa y ha mantenido un crecimiento dinámico. De acuerdo con información de Uruguay XXI (2014), como resultado de este proceso de internacionalización, en el año 2005 el sector de *software* y servicios informáticos (SSI) ya contaba con más de 300 empresas y la facturación total ascendía a los 265 millones de dólares. De estas empresas, el 46% eran desarrolladoras de *software*, el 29% proveedoras de consultorías y servicios informáticos, y el restante 25% estaba conformado por empresas de internet y datos. En general, estaban internacionalizadas a pesar de que la gran mayoría de ellas eran pequeñas: un 80% de las empresas facturaba menos de 500.000 dólares anuales. La internacionalización del sector es tal, que Uruguay es el primer exportador per cápita de SSI de América Latina, y el tercero en términos absolutos, según datos elaborados por Uruguay XXI (2014) con base en la Encuesta de la Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información (CUTI)¹ de 2011.

En un estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior (2006), se indica que las empresas uruguayas son creadoras de tecnología. Tratan de crear nuevas soluciones que aumentan su grado de estandarización de acuerdo con el éxito del producto. Esta es otra nota característica de la industria y tiene que ver con el posicionamiento en un segmento alto de la cadena de valor. Tanto por su naturaleza intangible como por lo acelerado y continuo de su proceso de cambio tecnológico, la definición del sector es compleja. Una variada gama de programas componen esta industria. Estos se diferencian principalmente por el grado de estandarización y el ámbito de su aplicación. En relación con el grado de estandarización, existe desde el *software* totalmente personalizado (a medida) hasta el de tipo “universal”, que puede ser utilizado de manera homogénea por usuarios de cualquier país del mundo. Por otro lado, según el ámbito de aplicación, el tipo de *software* puede clasificarse en dos grandes categorías: el segmento horizontal y el seg-

1 La CUTI es la organización que representa a la industria uruguaya de las TIC. Está integrada por más de 350 firmas y organizaciones que operan en 52 mercados y brindan soluciones para los cinco continentes. Fue fundada en el año 1989 por empresas productoras de *software* locales. La organización es hoy centro de referencia y socio activo de instituciones relacionadas con las tecnologías de la información (TI), como incubadoras de empresas, centros académico-industriales, universidades, parques tecnológicos, gremiales y asociaciones. Ver: <<http://www.cuti.org.uy/institucional.html>>.

mento vertical. En el segmento vertical, los programas son desarrollados para una actividad económica específica, por ejemplo: salud, educación, transportes, etcétera, y pueden ser vendidos en paquetes o mediante desarrollos a medida. Además de la informática pura, es necesario incorporar otros tipos de conocimientos que son específicos para cada área. En el segmento horizontal, el contenido del *software* proviene principalmente del área informática. Su objetivo es resolver problemas de diferentes áreas, se trata básicamente de paquetes. En el caso uruguayo, las empresas locales tienden a situarse en la elaboración de un producto con un grado de estandarización bajo, evolucionando hacia un grado medio.

El sector se compone de una docena de grandes empresas que facturan cifras superiores al millón de dólares. La facturación de estas empresas oscila en torno a las tres cuartas partes del total. Son estas grandes empresas las que concentran la mayor parte de las exportaciones, mostrando en promedio una mayor propensión exportadora. Esta es la explicación de su dimensión: son grandes porque se orientaron hacia el exterior y con ello eliminaron la limitación cuantitativa del mercado interno.

Según Uruguay XXI (2014), el país ha logrado posicionarse y ser reconocido internacionalmente con profesionales muy bien formados en TIC, que además cuentan con particularidades diferenciales como fácil adaptación a nuevas tecnologías, habilidades en una variada gama de lenguajes de programas (Ruby on Rails, HTML5, NoSQL, etcétera) y herramientas de desarrollo (Inteligencia artificial, Realidad aumentada, Hadoop, Genexus, etcétera). También existen profesionales con alta especialización en determinados sectores verticales, tales como banca, agricultura, seguridad, *retail* (comercio minorista), turismo, juegos, salud y gobierno electrónico. El reducido tamaño del país, las mencionadas particularidades asociadas a los recursos humanos y la exitosa trayectoria de internacionalización son algunos de los factores determinantes para la instalación en Uruguay de importantes empresas extranjeras, así como de la concreción de importantes procesos de fusiones y adquisiciones e inversiones de riesgo en empresas TIC. El dinamismo presentado por el sector en los últimos años ha tenido un impacto creciente en la generación de empleo calificado. De acuerdo con la Encuesta de CUTI, durante el año 2011 las empresas socias de la cámara —que en su gran mayoría pertenecen al segmento SSI— emplearon a 10.575 personas.

Por otro lado, al observarse la composición de la mano de obra empleada en el sector se destaca su masculinización (70% hombres), su juventud (el 66% tiene menos de 36 años) y su alto grado de formación (más del 60% de los trabajadores tienen niveles terciario o superiores), según datos surgidos de la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística

(ECH-INE) del año 2013. En ella se estima que, aproximadamente, el sector TIC en ese año empleó a 16.454 personas.

Al pensar la organización del trabajo en el sector de desarrollo de *software*, es decir, la forma en la que se idean los procesos a partir de las estrategias de negocio y que termina siendo el contenido de la actividad (Soto, 2009), se identifican formas centradas en el trabajo colectivo integrado a redes y basado en la deslocalización de la producción, lo cual supone demandas específicas a los trabajadores.

Estas demandas son muy diferentes a las surgidas en las formas de organización más tradicionales. Por su característica de producción deslocalizada, los trabajadores de esta industria se ven exigidos a tener jornadas de trabajo que se estructuran en horarios diferentes a los del resto de las actividades vinculadas al sector servicios en el país. También se ven en la necesidad de incorporar una segunda lengua como habitual, el inglés. Esta capacidad genera cierta exigencia para muchos de los trabajadores del sector, dado que no se trata en todos los casos de personas bilingües, sino de trabajadores con conocimientos de inglés que tienen que poner en práctica cotidianamente una lengua en la coordinación deslocalizada del trabajo, con todo lo que eso significa para la capacidad de pensamiento y para la acción comunicativa.

En las formas de organización más tradicionales, la segmentación y la prescripción del trabajo son la base de la organización, mientras que en estas “nuevas industrias” la autonomía que se ofrece a los trabajadores y la necesidad de trabajo colaborativo aparecen como una característica distintiva. De forma explícita, se destaca el componente relacional que supone la tarea organizada la mayoría de las veces en torno a proyectos.

Decíamos que algunos de los roles en el sector se despliegan con amplios márgenes de autonomía, lo cual no responde solamente a la necesidad de dar respuesta a los imprevistos que caracterizan la actividad cotidiana, sino también a la actividad de creación continua que es referenciada sistemáticamente por los actores involucrados: “...nosotros vendemos magia, vendemos algo que, en el momento de venderlo, no existe...”. La autonomía² aparece en relación directa con la posibilidad de tomar decisiones sobre el producto, una vez que están especificadas las características generales.

Se trata de trabajar conjuntamente con el cliente en la elaboración del producto, satisfaciéndolo y conociendo explícitamente a través de mecanismos de medición en tiempo real cuál es la satisfacción generada durante el

2 En muchos de los casos emerge la idea de que la autonomía se toma, se ejerce, más allá de si efectivamente fue “dada”, lo cual está muy próximo a la capacidad de iniciativa de los trabajadores.

proceso. Esto se realiza a través del monitoreo de la opinión del cliente, de manera de poder “mejorar” los procesos de trabajo y, en particular, la productividad. Esta forma laboral exige trabajar en permanente comunicación y aprendizaje colectivo.

El “tiempo real” también se convierte en un componente que es visibilizado por los actores y que supone, en alguna medida, la renuncia al pasado, a la experiencia (Sennett, 2006) individual de los sujetos y pasa a ser el tiempo del proyecto.

En particular nos interesa lo que sucede en las empresas de *software* que han adoptado una metodología de desarrollo concreta, denominada metodología ágil. Esta metodología llama la atención porque tiene una forma específica y reflexiva de concebir el trabajo y la organización de los trabajadores en torno a ella. Es así como es posible observar el anclaje de cierta ideología managerial en un estilo que pretende involucrar a los trabajadores, tanto en la realización y autonomía en el puesto como en su control, y que será detallada más adelante.

La idea central en este tipo de metodología³ es que la actividad productiva ocurra de manera transversal y dinámica (Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007). Los proyectos se inician sin un esquema final y detallado de lo que va a ser construido, por tanto tampoco puede hablarse de que existan “fases” en la ejecución; lo que existe es un desarrollo de actividades de acuerdo con las necesidades que van surgiendo a lo largo de la ejecución del proyecto.

No se diseña un plan de desarrollo a priori que pretenda cumplir con procedimientos y requerimientos incambiables e inamovibles, sino que por el contrario se reconoce la no predictibilidad, lo incierto de los escenarios. Surge la necesidad en estos escenarios de evaluar sistemáticamente el producto que se está desarrollando.

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

La organización de los recursos humanos se da basada en el proyecto, lo cual significa que la duración queda definida a partir de este, al igual que la forma en la que se van a establecer el funcionamiento y sus integrantes.

3 Se trata de un conjunto de métodos de ingeniería de *software* basados en un desarrollo iterativo e incremental, en el cual los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del proyecto.

Quienes trabajan en un proyecto determinado lo hacen por poseer ciertas capacidades⁴ que son necesarias para participar en él según la organización. Los puestos no tienen funciones permanentes, incluso el concepto de asignación de roles en el proyecto es más bien para lograr eficacia en el equipo.

En este contexto, los roles desempeñados en un proyecto pueden intercambiarse en otro diferente. Se evidencia el peso que tiene la dimensión colaborativa en esta forma de trabajar, en la cual los trabajadores están involucrados en un proceso compartido de toma de decisiones a corto plazo, dado que la dirección indica la necesidad estratégica que se desea cubrir sin especificar la forma de resolver el problema, ofreciendo máxima libertad al equipo de trabajo para su satisfacción. Como se ha visto, uno de los espacios de la autonomía es la toma de decisiones, y esta es una característica marcada. De hecho, es justamente la posibilidad de esta autonomía la que muchas veces se argumenta como una de las dimensiones de mayor reconocimiento y como satisfactor de los trabajadores altamente calificados.

En términos explícitos, el control del trabajo ocurre a partir del establecimiento de “momentos” de puesta a punto con el fin de realizar un seguimiento, tratando de “no afectar” la autonomía y la creatividad del equipo. La creatividad se vale de un insumo permanente que es la transferencia de conocimiento continua que supone este tipo de trabajo. La alta rotación de los miembros de los equipos entre diferentes proyectos, junto al establecimiento de roles de referencia, como el vinculado a la arquitectura de *software*⁵: “... x es el que sabe todo...”, es la manera a través de la cual se articula el trabajo.

En una industria de esta naturaleza, que está montada sobre el conocimiento, el saber es recurrente como categoría. Generar las condiciones para gestionar el conocimiento se vuelve central. El énfasis está puesto en la comunicación y, de esta forma, en la transmisión de conocimiento más que en la documentación técnica (protocolos). El espacio físico de estas empresas es un espacio compartido, casi sin oficinas cerradas, donde no hay lugares establecidos y asignados de forma permanente.

La problematización del tiempo de producción

Debe quedar claro que el control también se delinea –de acuerdo con las entrevistas realizadas– en el establecimiento de los tiempos de producción. En otros artículos ya hablábamos del “lazo recursivo” que existe entre el

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

5 Diseño de la estructura e implementación de un sistema.

producto y los trabajadores (Quiñones, Supervielle, Acosta y Van Rompaey, 2013). De hecho, en la práctica la dinámica de la “venta” de los productos inexistentes hasta el momento pone en juego la capacidad para la estimación de los tiempos que supone el desarrollo de un proyecto determinado.

Según los trabajadores, las más de las veces los tiempos son subestimados, generándose problemas en varios sentidos. Por un lado, aparece el vinculado con la satisfacción del cliente, dado que este manifiesta y reclama la ejecución del trabajo en el tiempo prometido. En el interior del equipo, comienza a tensionarse la ejecución para poder “llegar”, la presión vinculada a la racionalización de “...y nosotros sabemos que no vamos a llegar...” (entrevista a desarrollador), hasta que aparece la negociación y la toma de decisión, en ocasiones, de enviar el producto sin testear o con *bags* (errores).

Se genera una situación óptima para la resistencia de los trabajadores que, lejos de sentirse en la libertad de tomar decisiones, se sienten impedidos (“nosotros sabemos que estamos mintiendo...”), exigidos y puestos a prueba (“...es que venden proyectos de tres meses y son para hacer en un año...”).

El control del trabajo mediante el establecimiento del plazo de realización y la resistencia de los trabajadores surgen en esta dimensión con claridad. Se configura una dinámica en la cual los trabajadores, sabiendo que no llegan a los plazos establecidos, comunican la situación y despliegan una estrategia de defensa colectiva de la individualización y la responsabilización de la que ya hablaban Nizet y Pichault (2008) y que caracteriza las prácticas de gestión de recursos humanos en estas empresas.

Decíamos en un artículo anterior (Quiñones y Acosta, 2017) que una nueva forma de abordar estos fenómenos en los estudios del trabajo pasa por cuestionar los esquemas que nos llevan a pensar el control y la autonomía como ideas contradictorias, funcionando bajo lógicas de acción opuestas. Una de las evidencias recogidas en la observación del sector es que ambas lógicas se entremezclan en la práctica:

“La complejidad emana de un empresario que tiene una estrategia orientada al control pero apoyándose fuertemente en la autonomía y conocimiento de los trabajadores. Autodisciplina y formación autodidacta, capacidad potencial, individuación de las trayectorias laborales, capacidad de autogestión, convergen en una organización del trabajo donde el énfasis está puesto en la articulación de los roles en torno a un proyecto más que en las jerarquías y, sobre todo, en la mayor autonomía de los trabajadores”. (Quiñones y Acosta, 2017, p. 266)

Ahora bien, en este marco y bajo estas premisas ¿cómo es que la gestión logra que se produzca la coordinación necesaria para producir algo? ¿Cómo es posible que apelando a prácticas de gestión fuertemente indivi-

dualizadas –que por otra parte se dan en el marco de un proceso de managerialización de la vida cotidiana de los trabajadores (Zangaro, 2011)⁶— se logre hacer emerger lo colectivo con la densidad relacional necesaria para el trabajo colaborativo?

Base empírica

El artículo tiene una base empírica conformada por una serie de entrevistas realizadas a trabajadores y empresas desarrolladoras de *software* a medida en Uruguay, entre los años 2016 y 2017. El muestreo ha sido intencional, identificando previamente a través de informantes calificados a empresas desarrolladoras de *software* a medida. En este sentido, si bien el trabajo de campo de la investigación que sirve de base para el artículo todavía está en proceso, se han realizado entrevistas individuales (10) y colectivas (4) con desarrolladores y con representantes de las empresas en Uruguay. Debido a las características del sector en el país, la mayor parte de los trabajadores entrevistados han sido varones jóvenes (menores de 30 años) que se desempeñan como desarrolladores, pero también se ha entrevistado a líderes de proyecto. En el caso de las empresas, los entrevistados han sido sus directores/dueños y responsables del área de personas o capital humano. Las entrevistas se han desarrollado en diferentes lugares y por distintas vías, algunas se han realizado en las propias empresas o en la Facultad de Ciencias Sociales, mientras que buena parte de ellas se ha llevado adelante de forma remota a través de Skype o videoconferencia.

El logro de lo colectivo

Una de las características de la ideología⁷ del *management* (Ojeda, 2013) es la de tratar los intereses de la empresa como si fuesen los intereses de todos los integrantes. Según este autor, se busca la construcción de una ciudadanía corporativa, de manera que los trabajadores tienen todas las características comunes en una serie de dimensiones y se orientan de acuerdo con los mismos intereses. Ciertos intereses particulares son universalizados como si fuesen de todos. La promoción de determinadas creencias colabora en su legitimación. Esto se da mediante la implementación de una serie de prácticas ritualizadas en torno al “código”, canalizando el conflicto y resolviendo las contradicciones mediante el disciplinamiento de los miembros de la organización. Esta orientación de generar un interés colectivo también opera en los procesos de responsabilización de los empleados cuando se les solicita que piensen y

6 Bajo esta idea, el *management* logra trasvasar las fronteras organizacionales para instalarse como tecnología del yo en la vida cotidiana de los trabajadores, entendiendo las formas de gestión del trabajo como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos.

7 En tanto cuerpo de premisas o supuestos, conceptualización presente según Ojeda (2013) en autores como Mintzberg (ideología) o Schein (presunciones básicas subyacentes).

actúen como si fuesen los dueños (*ownership*). Por momentos, esta retórica parece convertirse en creencia. En lo relativo al discurso managerial, termina cuestionando el vínculo tradicional entre patrón y trabajador: "... compromiso e iniciativa; nosotros por decisión dependemos de los empleados..., ¿empleados? ¡Qué raro suena! Antes les decíamos cómo tenían que hacer las cosas, ahora no..." (CEO⁸, empresa de desarrollo).

Otra dimensión en la que recae esta "colectivización" es el traslado momentáneo de la propiedad del producto. El ser dueño del producto coloca en el trabajador el interés de la empresa y hace efectiva la autonomía. Estos procesos de hacer responsables a los empleados apelando a una lógica de dueño terminan convirtiéndose en mecanismos sutiles de control y disciplinamiento: "acá todos somos igualmente responsables por llegar a los objetivos" (CEO, empresa de desarrollo).

La idea de cultura también es un concepto recurrente en la ideología del *management*. Se le destina mucho esfuerzo a la "generación" de cultura, de una cultura de alguna manera consensuada que predomine en toda la organización. Una cultura con base en una serie de objetos sociales pero también físicos muy simbólicos, como son las áreas de relax en las empresas (hamacas paraguayas, cocinas equipadas, mesas de pimpón, entre otras). La cultura aparece como dadora de orden y orientación a las conductas de los individuos, con el objeto de que sean funcionales a las estrategia organizacional (Ojeda, 2013).

Pese a ser una noción contextual, igualmente se apela a la idea de "cultura" como algo homogéneo, como algo presente de la misma manera en todos. Se implementan acciones dirigidas a la generación de un buen ambiente, de un clima de trabajo determinado, se busca que los nuevos "peguen" con esa cultura, en definitiva, se hace todo lo posible para que nadie rompa con la "onda" que se busca.

A partir de esta descripción, se entiende la lógica de los procesos de selección que se implementan. Si bien los procesos no dejan de ser más bien informales, están estandarizados. Además de tener unas cuantas entrevistas y pruebas técnicas con los referentes de las empresas, que operan como filtro, el proceso de selección tiene en todos los casos una entrevista cuyo nombre puede variar entre las empresas — algunos la llaman entrevista cultural, personal o *relaxed interview*⁹ —, pero está dirigida a establecer

8 Chief Executive Officer.

9 "Let's meet up and see if we are a good fit for each other. We are looking for intellectually curious, passionate designers and programmers eager to learn new things and always ready for new challenges" ("Reunámonos y veamos si ajustamos bien el uno con el otro. Buscamos diseñadores y programadores intelectualmente curiosos y apasionados, deseosos de aprender cosas nuevas y siempre preparados para nuevos desafíos"). Descripción de la entrevista en el proceso de aplicación para una compañía de desarrollo de *software* uruguaya.

entre el colectivo y el trabajador la sintonía necesaria subjetivamente establecida. De esta forma es que se busca construir un mundo social lo más cohesionado posible —garantizado por los propios dueños— que integre y genere las condiciones de posibilidad para la producción. Así la cultura opera como un marco performativo que le da sentido y coherencia a la lógica de las decisiones de los individuos en la organización. Lo interesante en este sector de desarrollo de *software* es que parte de las prácticas que terminan constituyéndose como valor cultural tiene que ver con la creencia de que hay espacio para “poder ser”.

Existen prácticas de gestión orientadas a la generación de espacios de creatividad. Por ejemplo, los días viernes, cuando la organización pone el espacio y los recursos para que los trabajadores “puedan ser”, expresarse y desplegar su creatividad y conocimiento. Se trata de compartir conocimiento, experiencia, creatividad, construir comunidad e identidad colectiva. Se constituye así una retórica que apela a lo colectivo, al ser “parte de”, en el marco de una gestión que es individualizada¹⁰.

Quisiéramos detenernos en este punto, por la relevancia que creemos que tiene para lo que queremos transmitir en este artículo. De acuerdo con lo escrito anteriormente, es evidente que en este tipo de organización, que tal como hemos visto monta su trabajo a partir de proyectos, lo asociativo es constitutivo del propio proyecto. Todo proyecto supone una organización, pero sobre todo un fenómeno asociativo de tal naturaleza que posibilite su éxito (Supervielle, 2017). Pero también implica la existencia de trabajadores altamente individuados, lo que supone que no es la organización la que construirá el fenómeno de coordinación que permitirá la producción buscada —como en el caso de la organización taylorista—, sino que este fenómeno pasa por la voluntad individual de colaborar en el proyecto colectivo más que por la organización.

El no lograr esta disposición de los trabajadores individuados a colaborar plenamente en el colectivo, a aceptar las restricciones impuestas en este marco, pone en riesgo el éxito del proyecto. De aquí la importancia de comprender estos procesos y el desafío de gestionar las condiciones para la construcción de un fenómeno asociativo que, al mismo tiempo, recoja el compromiso de los trabajadores, construya una comunidad de práctica laboral, en el sentido de que lo que un trabajador hace se integre a lo que hace otro, y dé identidad al colectivo.

Importa tener presente, además, que el fenómeno asociativo en este sector involucra a los trabajadores, a los empresarios, cuya contribución prin-

10 Otro ejemplo de lo que venimos diciendo es un tipo de práctica de gestión implementada en alguna de las empresas que consiste en que una vez al mes se reúne cada trabajador con su referente para ver cómo está, cómo se siente, qué cosas le están pasando.

principal es el aporte material, el equipamiento, los locales y la infraestructura institucional, pero también involucra al cliente. En las organizaciones vinculadas a una organización del trabajo taylorista, el fenómeno asociativo se da por fuera de la organización productiva, en el sindicato. Y en este tipo de organización del trabajo lo asociativo es constitutivo del proyecto.

Algunas referencias a esto son dadas por los trabajadores en las entrevistas realizadas: "... yo me he quedado fuera de hora sí, pero por acompañar a mis compañeros de proyecto que no llegaban [...] acá trabaja toda gente *crack*, muy inteligente, no conozco a nadie que sea limitado... acá es toda gente capaz..." (entrevista a desarrollador).

Según Ojeda (2013), las semejanzas y similitudes de clase operan en la toma de decisión sobre la carrera de los trabajadores en las empresas. Podría pensarse que este mecanismo también influye en el momento de selección de los trabajadores. "La homofilia, tendencia de los individuos a relacionarse más positivamente con aquellos que se les asemejan" (2013, p. 55), parece prevalecer como uno de los criterios para mantener ese necesario "buen ambiente" que dé lugar a la colaboración.

En definitiva, los criterios de las entrevistas culturales que son parte de la selección en este tipo de empresas, y que hemos detallado más arriba, no son especificados a priori. Es muy probable que sea este mecanismo el que opere como trasfondo en la toma de decisiones sobre los candidatos. La retórica imperante en los discursos, tanto de los empresarios como de los trabajadores, sobre los "iguales", "semejantes" o lo "homogéneo" también ilumina en este sentido.

El logro de lo individual

Llegados a este punto resulta inevitable problematizar lo individual. Existe consenso en que esta ideología del *management* exige un tipo de individuo apto para dar respuesta a sus requerimientos, que está asociado a la idea de "individuo emprendedor". Una de las características marcadas que tiene este individuo es el imperativo de la autogestión. Se trata de alguien que es estimulado permanentemente a ser activo y a responsabilizarse de sus actos, a tomar su destino en sus propias manos, y es impulsado a asumir su propia conducta como una "empresa". Bröckling (2015) diferencia al empresario de sí mismo del *self* emprendedor. Este último refiere a la forma en la que los individuos son interpretados como personas y a la vez indica la dirección en la que son modificados o deben modificarse. Para este autor, en estas condiciones, las máximas del actuar emprendedor cambian la relación de los individuos tanto consigo mismos como con otros. Detrás de estos individuos emprendedores existen teorías y programas de automovilización empresarial que se difunden a los más variados ámbitos de lo social, por lo cual el análisis debe centrarse en esta construcción.

Partiendo de esta concepción del individuo que orienta hoy al mundo organizacional, surgen múltiples interrogantes asociadas a: ¿cómo opera en el individuo?, ¿qué tipo de referentes priman en su configuración identitaria?

Se abre así la necesidad de complejizar y aportar a la discusión acerca de la especificidad teórica del concepto de individuo para las organizaciones, en el marco de un contexto que exige su discusión. Creemos necesario apelar a una mirada superadora de aquella que lo ve como parte de un agregado en tanto suma de individualidades, propia del taylorismo, o de la que lo excluye en tanto producto de un proceso de subjetivación, propio de la sociedad del disciplinamiento.

Se trata de lograr un abordaje que reconstruya al individuo en el marco de los nuevos regímenes de socialidad y de poder, pero que permita dar cuenta de cuál es la orientación que asume este sujeto respecto al reconocimiento de su capacidad reflexiva, el ejercicio de su autonomía y en su continua necesidad de ajustarse a los requerimientos y demandas de esta autonomía por parte de la organización. Una mirada que permita diferenciar la complejidad inherente a la conformación de un sujeto que desarrolla su individualidad al tiempo que satisface demandas no solo internas sino también externas, asociadas a la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el marco de pautas culturales que lo constituyen.

Comprender el vínculo entre individuo y colectivo pasa por comprender las distintas lógicas que orientan al mismo tiempo a los individuos y a las organizaciones, tanto con relación a cómo ellos diferencian y articulan su trayectoria individual con su inserción en la organización, como al modo en el cual las organizaciones diferencian distintas estrategias de articulación de sus trabajadores (Quiñones y Acosta, 2017). Esta articulación se da en el marco de un nuevo régimen de socialidad en el que hay una clara invisibilización de lo contractual, del poder presente en la relación laboral, y en el que existe una emergencia de la dimensión afectiva.

Si, según lo que hemos visto en este artículo, se asume la premisa de que lo organizacional opera de una forma diferente, proveyendo más bien el contexto en este nuevo régimen de socialidad, este cambio implica que se les otorgue una mayor atención a las experiencias individuales. Cuando una organización está moldeada a través de la idea de disciplina, la consecuencia es la homogeneidad. En el marco de las pautas descritas anteriormente, debemos considerar al individuo en el marco de sus trayectorias individuales, tal como lo propone Martuccelli (2006). Esta perspectiva, además, implica separar la individualización de una visión desocializada del actor, así como discriminar las tendencias más conocidas como individualización de las necesidades presentes en los individuos orientadas a la individuación.

Comentarios finales

El artículo ha delineado un campo de actividad en el cual se gestan nuevas formas de establecerse el vínculo del individuo con el trabajo y con la organización. Para poder interpretar estos cambios, parece pertinente al menos explorar una de las líneas posibles por las cuales abordan al individuo en sociología, que es la de la individuación.

En este modelo, el individuo no surge completamente subjetivado, con lo cual aparece su capacidad de actancia. Y conviene preguntarse, sin invalidar el peso de las posiciones sociales y los diferenciales de oportunidades asociadas a la socialización, ¿cómo es posible que estos individuos se individualicen, se singularicen (Martuccelli, 2006) en sus trayectorias? Esto supone intentar dar respuesta a aspectos vinculados a los recursos que estos trabajadores tienen para hacer frente a los desafíos y pruebas a los que los enfrentan estos procesos de managerialización, a cómo acceden a ellos, en el marco de qué instituciones, etcétera.

En definitiva, y a partir de lo expuesto, la pregunta central se ubica en torno a qué tipo de sociología debe atravesar a un individuo que trascienda la idea de individuo subjetivado para asumir exitosamente estos nuevos contextos y adquirir las capacidades para afrontar los desafíos que se le presentan.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. J. (2015). Configuraciones de la gestión de los recursos humanos: el marco del trabajo inmaterial. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(37), pp. 27-47.
- Bröckling, U. (2015). *El self emprendedor: sociología de una forma de subjetivación*. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Instituto Español de Comercio Exterior (2006). *El mercado del software en Uruguay* [en línea]. Disponible en: <http://www.cuti.org.uy/documentos/software_uruguay.pdf> [acceso 10/5/2015].
- Martuccelli, D. (2006). *Lecciones de sociología del individuo* [en línea]. Cuaderno de trabajo, 2. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Martuccelli-lecciones_de_sociologia_del_individuo2.pdf> [acceso 20/2/2018].
- Minsal Pérez, D. y Y. Pérez Rodríguez (2007). Organización funcional, matricial...: en busca de una estructura adecuada para la organización [en línea]. *Acimed*, 16(4). Disponible en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/acisu1007.html> [acceso 20/4/2016].

- Nizet, J. y F. Pichault (2008). De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis [en línea]. *Administración y Organizaciones*, 11(21), pp. 47-84. Disponible en: <<http://studylib.es/doc/5118060/de-la-sociolog%C3%ADa-de-las-organizaciones-a-la-gesti%C3%B3n-de-lo...>> [acceso 24/3/2018].
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y diferenciar*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Quiñones, M. y M.J. Acosta (2017). Autonomía gestionada por la empresa: ¿un oxímoron? *El Uruguay desde la Sociología*, 15. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 261-274.
- Quiñones, M.; M. Supervielle; M.J. Acosta y E. Van Rompaey (2013). Desafíos para una nueva gestión de recursos humanos: el caso de la industria del *software*. *El Uruguay desde la Sociología*, 11. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 331-345.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo [en línea]. *Psicoperspectivas*, 8(2), pp. 102-119. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014434006>> [acceso 12/3/2017].
- Stolovich, L. (2005). *La industria uruguaya de TI y sus requerimientos de financiamiento*. Montevideo: Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información.
- Supervielle, M. (2017). Criterios para la evaluación de emprendimientos cooperativos y autogestionarios. *El Uruguay desde la Sociología*, 15. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 229-241.
- Uruguay XXI (2014). *La industria TIC en Uruguay* [en línea]. Montevideo: Uruguay XXI. Disponible en: <http://www.smartservices.uy/innovaportal/file/862/1/la_industria_tic_en_uruguay.pdf> [acceso 20/3/2018].
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno [en línea]. *Trabajo y Sociedad*, 15(16), pp. 163-177. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100010&lng=es&tlng=es> [acceso 1/4/2018].