

VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata  
"Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"

VII Jornadas de Sociología de la UNLP

Mesa 28: Los sentidos del trabajo. Cultura, subjetividad e identidades en el mundo del trabajo.

**Sujetos al capital.**

Estrategias de disciplinamiento en una industria de software argentina

Autores:

Díaz Balmaceda, Eugenia (UBA); [eugediazbalmaceda@gmail.com](mailto:eugediazbalmaceda@gmail.com)

Moro, Agustín (UBA); [agustin.moro1@gmail.com](mailto:agustin.moro1@gmail.com)

Redini, Iván (UBA); [ivanredini@hotmail.com](mailto:ivanredini@hotmail.com)

Suau, Florencia (UBA); [florsuau@gmail.com](mailto:florsuau@gmail.com)

Trovato, Agostina (UBA); [agostina.trovato@hotmail.com](mailto:agostina.trovato@hotmail.com)

## **Introducción**

Pensar las relaciones entre el capital y el trabajo como lucha no solo tiene como consecuencia desnaturalizar relaciones sociales de dominación, sino que además pone estas relaciones en movimiento. Ninguna estrategia del capital por más exitosa que resulte puede poner fin a esta historia de lucha. Cada estrategia del capital engendra resistencias locales. El aprendizaje por parte de los trabajadores puede, desde hacerles perder la efectividad, hasta incluso propiciar acontecimientos políticos de insurgencia, como así también, en determinados momentos históricos, volver reversibles las relaciones de poder.

Esta situación posibilita pensar transformaciones dentro de la historia del capitalismo. Jean Paul de Gaudemar, al reconocer esta dinámica, identifica procesos de continuidad y ruptura dentro de la historia de la relación entre el capital y el trabajo como ciclos disciplinarios (Gaudemar, 1991). Un momento de agotamiento del modelo de acumulación lleva al capital a redefinir las estrategias de modo de recomponer el patrón de dominación.

Estos ciclos constituyen siempre formas renovadas de disciplina ajustadas a cada modo de producción y no constituyen diseños unilaterales del capital, emergen en medio de luchas. Su forma nunca es definitiva y siempre nos muestra, en determinado momento histórico, el estado de esa lucha.

Además, estas formas disciplinares deben ajustarse a ciertas condiciones específicas de extracción de plusvalía. No es lo mismo las formas disciplinares que se desarrollan en determinadas actividades productivas respecto de otras.

Sin embargo, estas especificidades nada cambian respecto de cómo pensamos el capital en cuanto a la dirección que le da a los procesos que tienen por objeto la organización de la fuerza de trabajo. Su acción la entendemos como una búsqueda ininterrumpida de adecuarla a sus objetivos procesuales de valoración, acumulación y reproducción, promoviendo la interiorización de técnicas disciplinarias en la constitución misma del proceso productivo sobre el eje estratégico del principio de productividad.

No reduciremos el abordaje sobre los procesos de reestructuración productiva y de racionalización dentro de la empresa. Pretendemos encontrar qué formas específicas toman las estrategias de subjetivación para conseguir con éxito hegemonizar el espacio de trabajo bajo el principio de valorización del capital.

Acorde a las formas que toma la gestión de los recursos humanos en la actualidad, intentamos identificar las estrategias de construcción de un espacio competitivo entre los trabajadores. A consecuencia de esto, se buscó identificar la existencia de una organización

simbólica basada en la individualización y un sistema de recompensas y sanciones en torno al desempeño individual.

Son estos algunos de los mecanismos desplegados por las empresas en la actualidad para dificultar, en algunos casos, y contrarrestar en otros, -cuando no directamente imposibilitar-, la formación de colectivos de trabajadores que produzcan un quiebre en la construcción hegemónica de la empresa. Este dominio del espacio le permitiría a la empresa reunir a los trabajadores en torno a una única identidad que vela sin descanso por el proceso de valorización del capital.

Nos proponemos indagar en una industria argentina de software, cuáles son los mecanismos y estrategias en la gestión del trabajo con el fin de alinearlos al proceso de valorización del capital en las condiciones específicas en que este se desarrolla.

Tomamos conocimiento por primera vez de esta industria a través de algunos medios de comunicación como parte de una política de la empresa y de la gerencia de recursos humanos de captar nuevos trabajadores informáticos. En ella comunicaban la “oportunidad” de trabajar en una empresa que tiene conocimiento y respeto por las motivaciones de los nuevos trabajadores y, en consecuencia, desarrolla modos de trabajo novedosos y orientados a cubrir las expectativas de las “nuevas generaciones”.

Durante el trabajo de campo, que desarrollamos los primeros meses del año 2012, exploramos en una primera instancia una extensa lista de fuentes documentales, entre ellas, entrevistas en medios de comunicación a gerentes y otros documentos públicos que recomponían la historia de la empresa. Además, exploramos documentos de circulación interna que plasmaban buena parte de las estrategias de gestión de los trabajadores, entre estas, organización del trabajo, manual de inducción a la empresa y encuestas de clima laboral. También accedimos a documentos producidos para la cámara que nuclea a la industria de software que sintetizaban como conciben las dimensiones quizás más significativas de su propia industria a partir de la evolución de variables macroeconómicas en Argentina. Luego, realizamos varias entrevistas en profundidad a un integrante de la empresa del área de recursos humanos, para finalmente diseñar la guía de entrevistas a los principales actores de cada unidad productiva. Es decir, entrevistamos a trabajadores informáticos que realizan partes diversas del proceso de construcción del software, como así también a sus dos referentes principales, el líder técnico y el administrador de proyectos.

En una primera instancia presentaremos lo que entendemos son las condiciones de aparición de la industria de software en Argentina y delinearemos las especificidades en que se desarrolla ese capital, para luego interpretar las estrategias que efectivamente despliega la empresa en el espacio de trabajo para lograr el disciplinamiento de los trabajadores informáticos.

## *1. Presentación del caso*

La empresa en la cual se basa el presente estudio es una empresa multinacional argentina formada hace casi diez años, que hemos decidido llamar *Limit*.

En sus comienzos, la empresa surge a partir de un grupo de ingenieros que se agrupan para crear una empresa que desarrolle software desde Argentina, buscando aportar “innovación y calidad” en la provisión del servicio. La empresa en la actualidad cuenta con más de dos mil empleados, sumando las diferentes áreas de trabajo en todo el territorio nacional. Junto con Buenos Aires, cuenta con más de seis sedes en diferentes ciudades -La Plata, Rosario, Córdoba, etc.-, así también en otros países de Latinoamérica y en Estados Unidos y Reino Unido.

Ha especializado su trabajo en los servicios de informática, que se denominan comúnmente T.I.C., cuyas siglas refieren a *Tecnología de la Información*. El desarrollo de productos de software incluye una gama muy amplia, desde desarrollo de aplicaciones para empresas, diseños de páginas web, videojuegos, aplicaciones para celulares, entre otros.

Con respecto a su cultura interna, busca crear “un lugar cómodo para trabajar” y con lo que ellos denominan “valores corporativos” para guiar el comportamiento de sus empleados. Destacan constantemente la importancia de la flexibilidad y dinamismo en el trabajo y sus principios de “trabajar en equipo”, “apuntar a la excelencia”, “actuar éticamente”, “innovar”, “pensar en grande” y “divertirse trabajando”.

En cuanto a la estructura organizacional, la empresa se divide en unidades de negocios que se denominan “Estudios”. Estos estudios son siete:

- *High Performance Computing*: produce aplicaciones para manejar cantidades de información. Trabajan con bancos, empresas de telecomunicaciones e industrias.
- *Gaming*: videojuegos, tanto para desarrollo como para testeo.
- *Consumer Experience*: programas para que una empresa se comunique con sus clientes, vía celulares, e-commerce, entre otros.
- *Business Productivity*: aplicaciones para empresas, para comunicación y soporte.
- *Sustainable Infraestructure*: mejoran la infraestructura de los servicios informáticos.
- *Quality Engeneering*: ingeniería de calidad. Disminuyen costos y maximizan la productividad en el sector I.T. de una empresa.
- *Creative and Social Studio*: diseñan ciertas aplicaciones en redes sociales y webs.

Cada estudio es dirigido por tres integrantes: un referente técnico, uno operacional y uno comercial, los cuales fueron entrevistados tras una “selección intencional”. Cada referente aporta visibilidad en todos los aspectos necesarios para llevar a cabo un proyecto. Esta estructura manifiesta brindar a los empleados, según el manual de inducción de la empresa, la posibilidad de crecer verticalmente y horizontalmente dentro de una estructura con alta movilidad interna. Los empleados pueden rotar entre proyectos y estudios hasta sentirse “cómodos” y encontrar un rubro que les guste o donde buscan adquirir experiencia. Al aumentar los conocimientos, se incrementa el nivel de responsabilidad -*seniority*-, ascendiendo en la escala jerárquica verticalmente.

A continuación se analizarán las condiciones que hicieron posible el desarrollo de esta industria de software en argentina.

### ***1.1 La industria del software local***

La producción de software, incluyendo su comercialización nacional y su exportación, surge como consecuencia de diferentes factores. A continuación, se buscará mencionarlos a fin de entender por qué dicha empresa –y su industria en general- surge a comienzos de la década del 2000 en el país.

En primer lugar, el nivel de los salarios comparado con los salarios de los países “centrales”. Las empresas que escriben códigos y programan software tienen al salario dentro de sus costos principales. A diferencia de las denominadas industrias pesadas –metalmecánica, química, energéticas-, la inversión en equipamiento y capital físico que debe llevar a cabo una industria de software es relativamente baja. Es decir, la composición del capital en estas industrias es comparativamente mayor en su parte variable, fuerza de trabajo, respecto a su parte constante, medios de producción y materias primas (Marx, El Capital Tomo I).

El personal empleado se constituye como uno de los principales componentes para la producción del software. En consecuencia, la retribución por dicho trabajo –el salario- es uno de los factores decisivos para establecer una industria de software.

En el caso de Argentina, tras la salida de la convertibilidad y simultánea devaluación de la moneda nacional durante el año 2002 y a lo largo de la década, la masa salarial pasa a ser, en términos relativos, más baja que en los países con monedas fuertes y/o apreciadas. En aquellas industrias con eje en la exportación, la depreciación de la moneda nacional a través de la caída del tipo de cambio contribuyó a abaratar la mano de obra.

En este sentido, tanto el caso de *Limit* como del resto de las empresas que exportan servicios, logran un esquema de costos internos que les permite ofrecer a los clientes

internacionales precios considerablemente más competitivos. En otras palabras, con una moneda nacional depreciada, las empresas exportadoras que tienen al salario como uno de los principales costos pueden ofrecer precios competitivos y lograr altos niveles de rentabilidad al obtener sus ingresos mediante divisas.

Además, en toda empresa se deprecian las maquinarias. Sin embargo, en términos generales, las empresas de servicios no deben preocuparse, como lo hacen las empresas que producen bienes, por los costos de reposición de esos activos físicos. Si bien una devaluación incrementa los costos de reposición considerablemente, en el caso de *Limit*, no hay una inversión en bienes de capital considerable que neutralice los efectos positivos que tiene una devaluación para su estructura de costos.

Otro de los factores que dio lugar a la aparición de *Limit* y del sector informático en general es la oferta de mano de obra. La industria del software requiere de personal calificado, especializado en lenguajes de programación y diseño. El tiempo de formación es largo y no puede ser reemplazado por mano de obra sin conocimientos específicos. Producto del alto grado de escolarización y capacitación, en Argentina es posible encontrar oferta de trabajo que alcance dichos estándares.<sup>1</sup>

En resumen, el abaratamiento de los salarios en términos relativos y la existencia de mano de obra calificada, le permitió a la Argentina competir con otras industrias de software al lograr precios competitivos para ofrecer la tercerización de la producción de software y el desarrollo de códigos informáticos.

La producción del software se considera global, sin ser relevante para su comercialización sí fue desarrollada en América Latina, Asia o Europa, entre otros. En el caso particular de Argentina, el crecimiento exponencial del sector puede explicarse por sus ventajas competitivas con respecto a los otros centros productores de software, fundamentalmente los bajos salarios respecto de las economías desarrolladas.

## ***1.2 Productividad y Coste salarial***

La encuesta realizada por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CEESI, 2012) muestra que en el período 2003-2010 la exportación de software logró consolidarse y aumentar sostenidamente. Sin embargo,

---

<sup>1</sup> La escasez de mano de obra es vista como un potencial problema de la industria del software, en miras a la demanda de trabajo proyectada para los años próximos (CEESI, 2012). La formación y capacitación de personal es vista como indispensable para garantizar la sostenibilidad del mercado en el país (UNGS, 2004).

dentro del sector es cada vez más “preocupante” el aumento constante del costo salarial. Una posible explicación para esto incluye dos partes.

En primer lugar, se encuentra el marco coyuntural. Es posible mencionar la apreciación del tipo de cambio real por la variación de sus tres componentes (depreciación de la moneda internacional, desaceleración en la depreciación de la moneda nacional y aumento del costo de vida) lo que reduce la brecha de rentabilidad –y consecuente aumento de presión sobre los salarios- para las empresas.

En segundo lugar, se explica por el crecimiento de la industria. Al crecer en más de 300% el número de empleados del sector (CEESI, 2012), el aumento de la demanda de trabajo lleva a una puja distributiva que incrementa los salarios, al mantenerse relativamente estable la oferta de personas que pueden trabajar en dicha industria.

En el esquema mencionado de desarrollo y comercialización de software, la rentabilidad para las empresas se basa en la diferencia de lo que pagan a los trabajadores por sus horas y en lo que cobran de los clientes. Dichos ingresos se basan en lo que presupuestan al convenir un proyecto de trabajo. Si las horas estipuladas son las correctas –o son inclusive menores-, obtiene la rentabilidad esperada. Si las horas que efectivamente insume el proyecto son más de las estipuladas, la rentabilidad cae.<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta esto, las empresas del sector se ven en la “obligación” de maximizar el control que tienen sobre la mano de obra, dado que son dichas horas de trabajo las que representan su principal campo de acción para determinar su ganancia. En este sentido, es el tiempo de trabajo, la jornada de los empleados y su productividad, el punto central para entender la dinámica de la empresa, sus estrategias de disciplinamiento y control.

## **2. El horario**

Ya hemos presentado algunas condiciones específicas en que se desarrolla el capital estudiado, en tanto parte de un rubro particular desarrollándose en una economía periférica. Estas nos van a permitir situar, es decir comprender, las condiciones de emergencia de las estrategias de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

Vamos a presentar a continuación un extracto del reglamento de Faucher de 1838 que Foucault presenta en las primeras páginas de *Vigilar y Castigar*, unas disciplinas que podemos encontrar a lo largo del siglo XIX y XX en todos los ámbitos que pretendan construir cuerpos

---

<sup>2</sup> En algunos contratos, se deja establecido con sus clientes que es posible re-establecer las horas pactadas de trabajo en el caso que los proyectos requieran más horas de las esperadas. Sin embargo, esto no aplica en la generalidad de los contratos.

dóciles y útiles, en industrias, escuelas, hospitales, cuartéles y cárceles. Creemos que aunque disruptivo puede servirnos para dimensionar las acciones de la empresa. El autor pone delante de nosotros inmediatamente esta imagen que contrasta frente al castigo suplicante. Sin presentar todavía hacia dónde se dirige, nos permite hacernos una imagen de la discontinuidad que observaba entre las técnicas de gobierno de los hombres a partir del siglo XIX.

*“art. 18. Comienzo de la jornada. Al primer redoble de tambor, los presos deben levantarse y vestirse en silencio, mientras el vigilante abre las puertas de las celdas. Al segundo redoble, deben estar en pie y hacer su cama. Al tercero, se colocan en fila para ir a la capilla, donde se reza la oración de la mañana. Entre redoble y redoble hay un intervalo de cinco minutos.”* (L. Faucher, De la reforme des prisons, 1838, pp. 274-282).

Esta pequeña fracción del reglamento nos pone de manifiesto que, casi sin tocarlo, el cuerpo es objeto de reglas muy precisas, a cada redoble de tambor se espera una acción del cuerpo. El horario y el cuerpo en la sociedad disciplinaria se ensamblan para extraer de los cuerpos el máximo de fuerzas, en términos económicos de utilidad y al mismo tiempo disminuir aquellas, en términos políticos de obediencia.

Abordamos nuestro caso con la intención de identificar las técnicas disciplinarias que funcionaban en este campo específico, sin proponernos poner a prueba las tesis del reconocido autor, sino teniéndolas a mano y habiendo inspirado varias dimensiones de la guía de entrevista. Sin embargo, el campo nos devolvió afirmaciones que nos hicieron reflexionar al respecto. No sólo encontramos un ejercicio distendido entre el horario y el cuerpo:

*“En realidad hay un horario formal que es de 9 a 18, pero sinceramente es bastante flexible, uno puede llegar más tarde, a eso de las 10 u 1, y después si hace falta se queda. Además está bueno porque si tenés que hacer algún trámite o algo todo es charlable y se arregla”* (Federico).

Sino que, además, pudimos identificar una toma de posición de la empresa al respecto, que queda claramente expresada en el punto uno del “código de conducta” del manual de inducción. Apunta:



*“Horario de trabajo: Tenemos una política de horario flexible. El horario habitual de trabajo es de 9.00 a 18.00, pero creemos firmemente en el trabajo por objetivos”. (Código de conducta, Manual de inducción).*

El gerente del área de recursos humanos, entrevistado por el diario La Nación, se ocupa especialmente de comunicar:

*“Nuestra cultura es totalmente flexible en términos de horarios; la única contrapartida es la responsabilidad [...] Antes estaba la idea de que para trabajar tenés que ir al trabajo. Ahora el trabajo está en todos lados. Te conectás y decidís cuándo trabajás. Antes era inaceptable que una mañana te fueras a jugar un partido de tenis. Eso es posible haciendo un trade off [compensación] por el que otro día te quedás trabajando más horas. Todos usamos la flexibilidad. Las generaciones jóvenes traen esas demandas y en esta empresa hay un match [encuentro] automático, porque el concepto de autonomía y la flexibilidad son parte de nuestro ADN”.*

El cumplimiento del horario es impersonal, es injustificado, es obediencia simple y sin maquillar. La empresa muestra una despreocupación por el cumplimiento del horario que no debe ser interpretado como un simple relajo. Si así fuera, no serían necesarias declaraciones públicas al respecto. La desatención respecto del cumplimiento de un horario es una toma de posición de la empresa. Se preocupa especialmente por hacer saber a sus trabajadores que eso no es lo que verdaderamente importa.

Flexibilidad no debe confundirse con desatención completa de la presencia corporal de su personal en su lugar de trabajo. Cuando se habla de flexibilidad se hace referencia a que nadie va a pedir que cumpla su horario. La empresa concede espacios de ausencias justificadas, corrimiento de la jornada hacia más tarde, llegar más tarde e irse antes si ha cumplido con su trabajo.

Sin desaparecer por completo el control sobre el cuerpo, la flexibilidad es toda una toma de posición respecto a aquella disciplina que regla los movimientos del cuerpo. Un horario que la propia empresa regla de 9 a 18 hs., a su vez se pone ella misma a la cabeza de declarar su incumplimiento. Encontramos aquí toda una toma de posición histórica.

El horario de los recreos dentro de la jornada también contempla las mismas definiciones que el horario de entrada. El *Project Manager* al respecto comenta: *“[...] no hay horario en el que*

*se puedan tomar un recreo. La idea es que se puedan tomar y se lo administre cada uno, como lo consideren necesario.”*

Todo producto que se comercializa no es más que tiempo de trabajo humano, incluso las máquinas y los insumos que se utilizan para construir otros también constituyen tiempo de trabajo humano. Algunas empresas como las de comercialización son fundamentalmente compradoras de tiempo de trabajo, agregan solo una parte menor de valor. La particularidad de esta industria de software es que casi todo el insumo que aporta valor al producto finalmente intercambiado es tiempo de trabajo organizado internamente. Es esta organización del tiempo el punto nodal de su funcionamiento, donde se pone en juego -siempre críticamente- el proceso de valorización del capital.

Hacemos hincapié en esto a fin de comprender cómo las estrategias de control y el orden interno, tanto simbólico como material, serán permanentemente puestos en juego en función de este momento crítico. Un proyecto mal calculado en sus tiempos, una aplicación que no funciona, una demora de algún integrante del equipo, el fin inminente de los tiempos para su presentación al cliente sin tener un producto funcionando para mostrar, inauguran pequeñas crisis en la valorización del capital.

Se pone en juego en aquellos momentos la rentabilidad -la extracción de plusvalía- de un proyecto si lo presupuestado no se corresponde con las horas-hombre que resultaron invertidas. Los focos de atención que desembocaran en dar forma a los sistemas de control y la construcción de una moralidad dentro de la empresa estarán orientados a prevenir y gestionar eficientemente esos momentos críticos. De modo de evitar que todo tiempo que excede el presupuesto deba ser absorbido por la empresa afectando su ganancia.

Ahora bien, esta aparente distención declarada en torno al cumplimiento del horario nos sembró una sospecha. Una empresa cuyo principal capital son sus “recursos humanos” y las horas que estos trabajan constituyen el corazón de sus ingresos, nos obliga a preguntarnos ¿dónde se despliega la estrategia que vela por la productividad? y fundamentalmente ¿cuáles son las estrategias relativas a alinear los recursos humanos con los objetivos procesuales de valoración del capital? (Gaudemar, 1991). En lo que sigue del trabajo intentaremos dar una respuesta a estas preguntas.

## ***2.1 Una ética en torno al resultado y la administración del tiempo***

Una sobreactuación de la empresa en torno a la desatención respecto del cumplimiento del horario puede provocar confusión respecto a lo que acontece en el espacio de trabajo. Encontramos

un espacio profundamente reglado y habiendo inoculado con éxito una ética que tiene por objeto velar por la valorización sin pausas del capital.

Los hallazgos presentados en este apartado irrumpieron del campo sin esperarlos. Al momento de indagar sobre lo que consideran los trabajadores “un buen desempeño en su trabajo”, recibimos una respuesta monótona y uniformada:

*“Un buen desempeño para mí, es una persona que es responsable de las tareas que se le asignan y que las cumple en tiempo y forma” (Sergio).*

*“Tener un buen desempeño es cumplir con las tareas en los tiempos que se pautaron, entregar un buen laburo, que funcione, sin errores” (Federico).*

*¿En qué consiste tu trabajo? “Básicamente lo que se va a entregar al cliente y el tiempo y la forma en la que se va a entregar eso y la gente que lo va a desarrollar” (Project Manager).*

Sin dudas esto contrasta fuertemente con lo descrito en el apartado anterior. Habíamos recorrido una imagen de distensión y flexibilidad, de reglas que se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Y ahora, ante la pregunta por el buen desempeño, obtenemos una respuesta que se encuentra en las antípodas de la flexibilidad, la creatividad y el desarrollo personal. El desempeño esperado en el trabajo, cumplir en tiempo y forma, atraviesa a todos los trabajadores, sin diferencias jerárquicas.

Cumplir en tiempo y forma es una frase que circula fuera del espacio de esta empresa. Sin embargo, la significación y densidad que esta cobra dentro del espacio de trabajo hace preciso detenernos un momento en su análisis. La forma del producto tiene un límite, la funcionalidad esperada, esto está en función de cubrir las necesidades del cliente. Los resultados del trabajo se ponen a prueba fácilmente en si cumple o no con la funcionalidad que demandó el cliente. Dentro de la empresa existe todo un sistema que vela porque el desarrollo del producto informático no se distancie de lo que necesita el cliente. Además, hay procedimientos que evalúan y testean la calidad del mismo.

El tiempo también está vinculado a cumplir con el cliente. Pero además, y fundamentalmente, lo está con la rentabilidad de la empresa. Los costos principales residen en el tiempo que insume cada proyecto, medido en horas hombre. Cada peso que aumenta en los costos es un peso menos en la rentabilidad de la empresa. Cada hora que excede lo presupuestado afecta directamente la rentabilidad.

En este punto, la posibilidad de ser flexible comienza a hacerse inviable. La imagen que nos devuelve un trabajador respecto de las reglas que administran la organización del trabajo no puede estar más lejos de aquella imagen de distensión que la empresa construye en torno al cumplimiento del horario:

*“[...] se empiezan los ‘sprints’, las etapas de desarrollo, se hace una ‘sprint planning’ [reunión de planeamiento]. Donde se dice, ‘bueno tenemos que hacer todas estas cosas, cuanto le vamos a ‘poner’ para cada tarea?’ tantas horas de ‘front-end’, tantas horas de diseño, tantas horas de QC.” (Carlos).*

*“[...] se trabaja con sprints. Un sprint dura 2 semanas y cada release son 2 sprints. Lo que te dice el cliente es quiero tener para el próximo release esto y nosotros estimamos los tiempos que nos puede llevar hacer lo que necesita. Una vez que tenemos eso, repartimos las tareas y cada uno se pone a hacer lo suyo”. (Federico).*

Sprint es una unidad de tiempo, generalmente de dos semanas, en el que hay que cumplir ciertos objetivos preestablecidos. Una ajustada planificación llamada sprint planning, en la que participan los trabajadores, da forma a los objetivos a alcanzar dentro de aquellas unidades de tiempo.

Un release también constituye una unidad de tiempo, que agrupa unidades de sprint, el release termina con la publicidad de lo desarrollado, mostrando al cliente el producto funcionando. Vemos cómo en el fin del release se pone en juego el desempeño del equipo en el producto desarrollado respecto al “tiempo y la forma”.

Subimos un peldaño en la estructura jerárquica y nada cambia respecto de los componentes fundamentales que hacen al control del desempeño:

Entrevistador: *“¿Cuál es tu responsabilidad”*

*Project Manager: “Que el entregable llegue al cliente y que sea lo que el cliente esperaba, en el tiempo que lo esperaba y con los costos que había presupuestado [...] En mi posición, se evalúa... te diría, la precisión que tengo para prever ciertas cosas. Es decir, cuan preciso soy a la hora de prever ingresos, costos y estimaciones de tiempo.”*

En el discurso del *Project Manager* encontramos una racionalidad completamente ensamblada con el proceso de valorización del capital. Desaparece el cumplimiento del tiempo y la

forma como valor en sí mismo, y aparecen con fuerza el cálculo y la previsión ganándole a la incertidumbre, en clara función hacia la rentabilidad de los proyectos. No obstante, prevalece tanto en él como en los trabajadores la preocupación por cumplir con las formas en los tiempos previstos. Dos elementos críticos en la valorización de este capital específico que se desarrolla en la industria del software, que los trabajadores apuntalan y velan tanto con éticas en torno a su trabajo como al sostenimiento efectivo de mecanismo de control.

## ***2.2 Herramientas de control***

Hemos visto cómo una ética en torno a la administración del tiempo y orientada a resultados reemplaza al cumplimiento del horario. Sin embargo, esta ética que circula exitosamente entre los integrantes de la empresa no parece por sí misma suficiente garante de la rentabilidad de los proyectos.

*Entrevistador: “¿Tienen alguna herramienta para controlar la cantidad de horas o el tiempo que una persona está trabajando?”*

*Project Manager: “Generalmente, en todos los proyectos se usan 2 herramientas. Por un lado, la que está relacionada al proyecto que lo que registra es el avance del trabajo y quién tiene asignada qué cosa, cuánto le queda para hacer la tarea, qué tareas componen un ‘sprint’, una semana de trabajo, digamos. Eso se registra en una herramienta. Y siempre se suele usar otra herramienta que registra la hora hombre, que es con lo que generalmente se utiliza en las empresas para calcular los costos del trabajo.”*

La unidad de medida de la primera herramienta son las tareas que componen el *sprint*. Esta herramienta individualiza a cada integrante sobre el cumplimiento de las tareas planificadas dentro de esa unidad de tiempo -*sprint*-. El “Líder Técnico” y el “*Project Manager*” no se preocupan por observar si tal trabajador se encuentra en su posición de trabajo en el horario indicado. La realidad observable para ellos es un sistema informático que les indica sistemáticamente, a toda hora, las tareas completadas y pendientes asignadas a un trabajador y al equipo.

La segunda herramienta que nos nombra el *Project Manager* es la que les permite, no sólo diagnosticar, sino prevenir una situación crítica en la rentabilidad del proyecto. Esta herramienta vincula las horas efectivas que va insumiendo el proyecto con las horas presupuestadas.

Entrevistador: “¿Cómo se controla que los trabajos sean cumplidos?”

Carlos: *Se controla el cumplimiento, pero no se controla si es tan exacto. Porque tal vez tardaste 3 hs 20' y estaba estimado en 3 hs. Son 20' no hay tanta diferencia, el tema es que si estaba estimado en 3 y tardaste 8, ahí va a haber un tema”.*

Vemos cómo la vigilancia y el control no desaparecen en absoluto en las prácticas de estas técnicas de gobierno. Lo que cambia significativamente es la realidad observable. Mientras en las disciplinas el foco de la tensión y energía está puesto sobre el cuerpo, en las técnicas de control el foco está puesto en el resultado. La realidad observable no es más un cuerpo sino un sistema que produce información, que habla directamente sobre la productividad de ese cuerpo.

### **3. El disciplinamiento individual y el trabajo en equipo**

Hasta ahora nos ocupamos de identificar las dimensiones que la empresa construye como relevantes en torno a la gestión de sus “recursos humanos”. Vimos cómo, para la particular dinámica del capital de la industria del software, esos recursos cobran especial relevancia. Hemos podido, además, identificar y significar el corrimiento que propone la empresa desde el cumplimiento del horario al cumplimiento de los tiempos y su clara orientación a los resultados.

Haciendo abstracción de la identificación de los mecanismos de control, la tesis de este trabajo parece reducir la interpretación de la gestión de los recursos humanos en este caso a partir de la construcción, fundamentalmente, de un orden simbólico. Sin embargo, al asumir esta perspectiva, corremos el riesgo de poner sombra a las relaciones sociales que acontecen dentro del espacio de trabajo. Un orden simbólico sin un tejido de relaciones no puede más que decorar las paredes al interior de la empresa con un listado de valores y misiones sin que se hagan “cuerpo” entre los trabajadores.

Entonces, queda por responder cómo es que los trabajadores informáticos se adaptan a esta modalidad de reproducción del capital, es decir, cómo se adaptan en este proceso mediante los cuales se consigue con éxito el compromiso de los trabajadores con el resultado económico de la empresa.

En miras a responder esta cuestión, cabe traer a la luz trabajos empíricos como el de Montes Cató, “*El trabajo en la sociedad de la información: desafíos para el movimiento obrero*”, que señala la prevalencia de un recurso constante de individualización de los trabajadores por parte de la empresa como mecanismo disciplinario, a través de la remuneración, de la formación y las carreras

individuales, la responsabilización personal del trabajo a cumplir y la forma individual de comunicación con los trabajadores (Montes Cató, 2011).

Esta modalidad de disciplinamiento individual como estrategia de gobierno de los hombres introduce a la competencia como elemento que distingue y distancia a los trabajadores entre sí, contribuyendo al mismo tiempo a la reproducción del capital. Sin embargo, en el análisis particular del caso seleccionado se pueden remarcar ciertas continuidades y rupturas si se comparan los mecanismos de control y construcción de cuerpos comprometidos en la empresa *Limit*.

### ***3.1 Premios a la productividad***

En primer lugar, se puede encontrar que en la empresa *Limit* el premio a la productividad no funciona como mecanismo individualizante e incentivador en la construcción del trabajador comprometido. La remuneración fijada en torno a logros y establecida como mecanismo de recompensa ante el trabajo realizado adquiere en esta empresa una forma particular. De las entrevistas realizadas, es reconocido entre los trabajadores que el salario obtenido es inferior en comparación al resto del mercado, lo que coincide con las respuestas a la encuesta de clima realizada en Febrero de 2012. Se reveló además, que si bien anteriormente existía en la empresa un bono anual por el trabajo realizado, éste se incorporó al salario el cual, a su vez, sólo contempla dos revisiones anuales.

En relación a la política salarial, bonos o premios recibidos, Federico agrega:

*“[...] no tenemos ni premio ni nada de eso, lo que sí, cuando el equipo hace un esfuerzo grande por terminar algo, laburamos fines de semana y esas cosas... nos pagaron alguna vez un bono. Entrevistador: “¿Y ese bono es proporcional al salario?” Federico: “No no, es para todos igual como compensación”.*

La productividad individual no se encuentra aquí premiada, sin embargo, a la hora de resaltar logros que se obtienen a partir del trabajo grupal, en equipo, *Limit* responde sí con bonos de compensación por horas extras. Entonces aquí se puede visualizar una estrategia divergente a la que resulta de estimular la competencia entre los trabajadores de la empresa. La estrategia que se presenta aquí se encuentra vinculada a afirmar una equidad en las relaciones de los miembros de equipos de trabajo, tomándolos a todos ellos como una unidad sobre la cual se aplicará el incentivo de la remuneración. Esto último, sin embargo, no logra por sí solo construir al equipo como unidad

funcional que se adecúa a los objetivos de la empresa, y es por este motivo que es necesario continuar con el análisis de las distintas dimensiones.

### ***3.2 La evaluación de desempeño y la construcción de una carrera***

Las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por la empresa, junto con la constante capacitación mediante la oferta de cursos, conforman la política de construcción de carrera del trabajador. Esta política presupondría un seguimiento individualizado de los trabajadores con miras a desarrollar sus aptitudes y contribuir a su carrera profesional, objetivo que podría incentivar a los trabajadores a trabajar conforme a los lineamientos de la empresa. El Manual de Inducción que *Limit* les brinda cuando recién se incorporan, deja en claro la intención de la empresa de contribuir a su desarrollo profesional “*El desarrollo de carrera de cada Limiter debe ser impulsado por él mismo. Por eso, Limit ofrece varias formas de desarrollar la carrera profesional, sobre la que cada uno será responsable de actuar*”.

Sin embargo, al indagar acerca de estos temas, los trabajadores no encuentran un reconocimiento de su accionar individual en la empresa. Al preguntar sobre los mecanismos de evaluación de desempeño, que conllevarían un seguimiento individual por parte de *Limit*, ellos respondieron que ese procedimiento es un mero formalismo, es decir, que pese a que exista efectivamente un proceso formal de evaluación que se lleva a cabo una vez al año mediante un procedimiento informático, éste no funciona como un mecanismo de reconocimiento eficaz del desempeño llevado a cabo por los trabajadores en la empresa durante el año en cuestión. Así, sobre los métodos de evaluación de desempeño Sergio responde:

*“La verdad, no existen, sinceramente. Debería haber, básicamente es una persona que cada 6 meses llena un reporte diciendo mi avance, la verdad es que tiene que ver con lo que esa persona pudo ver en su tiempo de mi trabajo. Es bastante... no me gustaría decir poco serio, pero es bastante poco efectivo, no hay ningún proceso formal, es simplemente esa persona que tiene 100 personas más para evaluar, entonces no hizo a tiempo a mirar las 100 personas y te dicen: “bueno de acá a dos semanas tenés que subir todas las evaluaciones de desempeño. Hacé lo que puedas”. Esa persona se pone a pensar en algún momento que me haya visto trabajando y dice bueno, “este pibe va, este pibe no va”. Pero bueno, es bastante, la verdad deprimente. Tendría que ser un proceso mucho más formal, tendría que*



*ser un proceso mucho más útil. La verdad, no está funcionando muy bien en ese sentido” (Sergio).*

A pesar de la ineficacia de la evaluación de desempeño como posibilitador del desarrollo de una carrera individual, se pudo reconocer que por más que los mecanismos de la empresa no tiendan a individualizarlos, el deseo de ser reconocidos y el efectivo reconocimiento de los trabajadores por parte de la empresa sí se evidenció en la existencia de evaluaciones de carácter más informal, relacionadas con el desempeño al interior del equipo del cual se es parte. El *Project Manager* entrevistado dice al respecto de este tipo de evaluaciones “*también se implementan devoluciones a lo largo del año, basados en ciertas cosas particulares, es decir, la entrada de una persona al proyecto el periodo ese inicial, de cómo fue, como se lo noto en la incorporación al proyecto*”.

Así, los trabajadores de *Limit* son reconocidos en función a su nivel de compromiso con el equipo en el cual se encuentran trabajando y, a su vez, ellos mismos se reconocen en la mirada del equipo del cual son parte:

*“Lo que más me gusta de trabajar en la empresa es que hay mucha gente que sabe mucho y estas todo el tiempo aprendiendo cosas nuevas” (Federico).*

*“[valoro] el nivel de reconocimiento que obtengo en base a mi historial de trabajos en la empresa, o sea, la gente conoce mi forma de trabajar y hay gente que tiene ganas de trabajar conmigo” (Sergio).*

En la forma en que se desenvuelven estos mecanismos de reconocimiento -a los que se les suma la posibilidad que brinda *Limit* de trabajar con clientes de renombre mundial- se evidencia la estrategia dominante a la hora de gestionar los cuerpos de los trabajadores y convertirlos en cuerpos comprometidos: la estrategia de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.

### **3.3 El trabajo en equipo como campo de reconocimiento versus el colectivo de trabajadores**

Así, *Limit* establece dentro de sus valores principales el de trabajar en equipo y lo incorpora tanto en su Manual de Inducción como en los paneles que adornan las paredes de la empresa. Los trabajadores, a la vez, también se sienten involucrados dentro de esta estrategia en particular, que incentiva el trabajo colaborativo, fomenta la amistad entre ellos y trata de brindar un ambiente cómodo para el trabajo.

*“Por ahora el clima, creo que está bien generado. Es un clima súper... amistoso, para todo el mundo. Es como que no suele ser para nada hostil y es como que está bien dado de arriba para abajo desde ese tipo de políticas. [...] El hecho de que, por ejemplo, nos vamos a comer con un PM [Project Manager] un asado un fin de semana. Ni es responsabilidad, no tiene por qué darse la situación... se dan esas cosas que somos más que compañeros de trabajo, se da esa buena onda y posibilidad” (Carlos).*

Esta estrategia les permite distribuir las tareas según los gustos personales de los miembros del equipo, quienes a la vez pautan el tiempo estimado que le dedicarán a cada tarea. En relación a esto último, Federico comenta:

*“Lo que te dice el cliente es quiero tener para el próximo Release ‘esto’ y nosotros estimamos los tiempos que nos puede llevar hacer lo que necesita. Una vez que tenemos eso, repartimos las tareas y cada uno se pone a hacer lo suyo” (Federico).*

De esta manera, el reconocimiento obtenido por parte de los miembros del equipo, sumado al autocontrol de los tiempos compromete a los trabajadores a cumplir los objetivos pautados. Pero estos no se ven comprometidos como individuos de cara a la empresa, sino que se comprometen en tanto equipo que responde a determinados tiempos, y equipo que dialoga con un cliente. De este modo, la empresa los quiere y los tiene unidos -y comprometidos- allí donde la productividad se ve mejorada, dado que es el equipo funcionando cohesionadamente como tal el que se encarga de controlar que las tareas se cumplan y que las horas estipuladas – que fueron coordinadas grupalmente- no excedan lo presupuestado.

En este sentido, la modalidad de trabajo en equipo se asume como estrategia de gobierno de los hombres por parte de la empresa, a partir de un equipo que se autorregula en el cumplimiento de los tiempos y conduce así a la reproducción de este tipo específico de capital. En relación a la importancia que adquiere para *Limit* el trabajo en grupo, el *Project Manager* comenta sobre la posibilidad de trabajar desde el hogar:

*“En tanto el proyecto lo permita, se trata que puedan hacer trabajo desde sus casas, en tanto no afecte al trabajo en equipo [...] que una persona trabaje 4 días de la casa y un día desde la oficina, ya disminuye el contacto con el equipo y la*

*idea es justamente trabajar con el equipo, con cierta sinergia que se da trabajando todos juntos” (Project Manager).*

Debido a la importancia atribuida al trabajo en equipo es que se puede comprender que los despidos y apercibimientos a los trabajadores sean realizados desde ese lugar. Cuando se le preguntó al *Project Manager* sobre los motivos por los que recomendó despedir a un empleado respondió aludiendo causas que se relacionaban principalmente con la imposibilidad de incorporar a ese trabajador al equipo en el que debía trabajar:

*“[...] la persona se notaba como falta de nivel técnico suficiente y se invirtió bastante tiempo del equipo y capacitaciones como para que la persona intente desarrollar eso, pero [...] se ausentaba sin avisos o se retiraba antes, inclusive antes de terminar algo que tenía que hacer o dejaba a los compañeros colgados que le habían explicado algo y esperaban que lo terminara para poder avanzar y esta persona se enfocaba en otra cosa o ni se enfocaba y se iba a la casa” (Project Manager).*

Este caso en particular demuestra lo expuesto líneas atrás. La desvinculación del individuo de la empresa está principalmente ligada a la no adecuación a esta modalidad de trabajo en equipo que implica la colaboración entre los miembros y el cumplimiento de los tiempos pautados para los cuales cada integrante se compromete personalmente. La alusión a la pérdida de tiempo por parte del equipo revela la importancia que el tiempo y el cumplimiento de objetivos conllevan, dado que lo que realmente importa aquí no es en particular tal o cual empleado sino, en última instancia, el desempeño del grupo.

Los casos enunciados por Federico y Carlos cuando se les preguntó por el despido o sanciones de compañeros ayudan a comprender esta idea:

*“[¿Han despedido compañeros?] Sí, por un tema de baja performance. Es que el flaco no trabajaba bien, no se sumó bien al equipo y no enganchaba” (Federico).*

*“[¿Sabés si se aplican sanciones disciplinarias?] A una persona que después fue despedido [...] Porque discutió con el PM y puso el teléfono durante dos semanas en ‘do not disturb’, entonces claro, era inalcanzable [...] no era una actitud de buena onda con la gente del equipo” (Carlos).*

Esta política de trabajo en equipo llevada adelante por *Limit*, sin embargo, no implica comprender que en ese reconocimiento mutuo los trabajadores se reconozcan como un colectivo. Así, la empresa los quiere y tiene separados donde la unión pueda afectar negativamente. Al respecto Sergio comenta: “*si yo no estoy conforme con mi sueldo o con algo de mi trabajo, voy y lo hablo con mi jefe. En ese sentido, se saben manejar bien porque atienden a los casos individuales y no dejan que se arme algo grupal*”.

Esta cita responde a la política de “puertas abiertas” que *Limit* mantiene con los trabajadores. Esta política establece que cada trabajador puede dirigirse a cualquier referente que considere apropiado para resolver un problema o comentar una idea. Así, a la hora de realizar reclamos por salario o por disconformidad con algún aspecto de su trabajo dentro de la empresa, el trabajador no es llamado a sentirse parte de un grupo o miembro de un equipo sino que es individualizado. Esta forma de comunicación individual remite a lo que Montes Cató planteaba en su estudio, e imposibilita la existencia de un colectivo de trabajadores que se reconozcan como tales. La empresa los interpela en tanto “*limiters*”, y es en ese llamado en el que los constituye.

## **Conclusiones**

A lo largo de la presente investigación hemos intentado mantener un diálogo permanente con las tesis que se han desarrollado y hemos podido reunir en torno a los mecanismos de regulación del trabajo esperables en una empresa contemporánea, afirmaciones que permiten identificar fundamentalmente cómo o cuáles son las estrategias que se despliegan en los espacios de trabajo en pos de mantener ajustados a los trabajadores en el proceso de valorización del capital. Al mismo tiempo, o intentamos pensar el proceso no para toda relación entre capital y trabajo, sino identificar las particularidades que se desarrollan en esta empresa productora de software en Argentina.

A través del uso de recursos metodológicos variados como lo fueron entrevistas a un grupo diverso de trabajadores, desde trabajadores a líder técnico y gerente de proyectos, como además el análisis de fuentes secundarias a partir de documentos de la empresa y documentos públicos que fueron parte de una estrategia de comunicación de la misma, obtuvimos información que nos permitió trazar algunas afirmaciones que posiblemente puedan servir como disparador para profundizar en futuras investigaciones.

Al comenzar el proceso de investigación, intentando establecer una analogía entre el sector de producción del software y el resto de las industrias, se buscó identificar mecanismos de

individualización hacia los trabajadores que conseguían con éxito romper las solidaridades entre ellos y mantenerlos siempre velando unilateralmente por el interés del capital. A partir de este supuesto intentamos rastrear dentro de la empresa mecanismos que vincularan los reconocimientos con el desempeño individual como salarios ajustados a la productividad y una desarticulación de cualquier experiencia colectiva dentro de los trabajadores.

Sin embargo, a lo largo de la investigación y a través del análisis de las fuentes utilizadas, la hipótesis anteriormente mencionada no parecía ajustarse al caso abordado. La estrategia de individualización, sin encontrarse totalmente ausente, no formaba parte de la estrategia principal de gobierno de los trabajadores que desarrollaba la empresa. No solo encontramos tejidos sociales que superaban la mera relación entre el individuo y la empresa sino que además era la misma empresa la que hacía uso en sentido positivo fomentando y fortaleciendo el trabajo en equipo e impulsando un ambiente colaborativo.

Sin embargo, no en todas las dimensiones la empresa fomenta la formación de grupos, por ejemplo, a la hora de negociar diferencias salariales la empresa no da espacio a la negociación conjunta. De este modo, encontramos que se hace un uso selectivo del binomio individuo/colectivo. Incentivando la colaboración cuando fortalece la valorización del capital y desarticulando la formación de colectivos cuando amenaza este proceso.

Pudimos identificar como se produce un corrimiento en el juego de tensiones y distensiones. Mientras que las disciplinas que velan por el cumplimiento del horario tensan la relación entre el tiempo y las posiciones del cuerpo, las técnicas de gobierno que desarrolla la empresa velan fundamentalmente por el resultado de los procesos.

Finalmente, pudimos identificar no sólo el funcionamiento de mecanismos de control sino también el desarrollo de una ética que atraviesa a los trabajadores y que vela por el proceso exitoso de la valorización del capital, previendo y sorteando los momentos críticos que se producen en esta particular industria de software. Y que esta ética toma fuerza y se fortalece en tanto es el equipo y no trabajadores individuales quienes son responsables de sostenerla velando ininterrumpidamente por el resultado económico de la empresa.

## **Bibliografía**

---

ANTUNES, RICARDO. (2005) Los sentidos del trabajo Ensayo sobre la afirmación y negación del trabajo. Editorial Herramienta, Buenos Aires. Cap.2, 3 y 4.

CESSI, 2012 Encuesta realizada por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina.

DELEUZE, Gilles (1995), Conversaciones 1972-1990, editorial Pre-texos, Valencia, España.

GAUDEMAR, J.P. (1991) El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica. Ed. Trotta, Madrid.

FOUCAULT, M. (1975) Vigilar y castigar, capítulo "Disciplina" Siglo XXI, Méjico, 1985, p. 139 a 230

Marx, K.: "El capital". Tomo I. Buenos Aires: Siglo XXI Editora Argentina

MONTES CATO, Juan (2011) "El trabajo en la sociedad de la información: desafíos para el movimiento obrero".

MONTES CATO, Juan, PIERBATTISTI, D. (2007) "Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales". Ponencia presentada V CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO 18 al 20 de abril de 2007, Montevideo, Uruguay Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.