

## Ctrl + Alt + Supr. Condiciones y control del trabajo en IBM Argentina (2009-2014).

Mesa 44: La era de la información. Sociología de las tecnologías digitales e Internet.

Ezequiel Patricio Murmis (UBA)

[e.murmis@hotmail.com](mailto:e.murmis@hotmail.com)

### Introducción

Este trabajo constituye un intento de análisis de las condiciones de trabajo de los empleados informáticos en la Argentina actual, específicamente de aquellos que desempeñan sus tareas en la empresa IBM. Tratamos aquí con un proceso de trabajo basado en los saberes y conocimientos de obreros altamente calificados, organizados para producir en una forma específica de división del trabajo que presenta los rasgos propios de la manufactura. En estas condiciones nos preguntamos en qué consisten las políticas empresariales tendientes al control del proceso de trabajo en lo que respecta al manejo de tiempos y formas de hacer el trabajo.

Nos proponemos realizar un estudio de caso en la empresa IBM Argentina en la actualidad, y analizar en ella las características de la organización del trabajo, investigar la relación entre conocimiento, calificaciones y división del trabajo en IBM y describir, por último, la forma de gestión de los tiempos de trabajo en esa empresa en particular. Nos aproximamos al campo a partir de la realización de entrevistas en profundidad realizadas a empleados específicamente informáticos, que desarrollen tareas de programación, diseño, análisis y soporte de tecnologías informáticas en la empresa. Las mismas han sido realizadas entre mayo y junio de 2014 en la C.A.B.A. A su vez, hemos completado nuestro análisis a partir del estudio de un documento interno de la empresa, en el que se exponen las características del proceso de trabajo y los pasos a seguir en pos del aumento de la productividad.<sup>1</sup>

La hipótesis principal que sostendremos en este estudio es que la organización del trabajo en IBM Argentina se encuentra en el estadio manufacturero del desarrollo, bajo los términos expuestos por Marx (2009) en *El Capital*. Es decir, una organización basada en la división del trabajo en tareas parciales, con una jerarquización (y descalificación) de las

---

1 Para resguardar la identidad de los entrevistados utilizaremos nombres ficticios.

mismas, cuyo fundamento se encuentra en el aumento de la productividad del trabajo a partir del ahorro en salarios y la eliminación de tiempos muertos.

### **Organización y jerarquía del trabajo en IBM Argentina**

IBM es una empresa multinacional de origen norteamericano creada a principios del siglo XX. Desde sus orígenes a la actualidad ha ido diversificando su producción, pasando por la elaboración de diversas máquinas (relojes, registradores, cortadoras de fiambres, máquinas de escribir destacándose las máquinas tabuladoras para el procesamiento de datos), objetos como tarjetas perforadas (utilizadas para el control de asistencia al trabajo) y servicios tales como reparaciones y soporte. En las últimas décadas se puso en el centro de la producción y oferta de servicios informáticos a nivel mundial a partir de la venta de computadoras y hardware y la creación de soluciones tecnológicas orientadas a la necesidad de los clientes, en su mayoría empresas.

Su establecimiento en Argentina data de los primeros años de la década del '20 del siglo pasado. A lo largo de los años se han ido instalando oficinas, fábricas y comercios, las cuales han estado orientadas a la producción y venta de los bienes mencionados. En la actualidad, IBM emplea en todo el país cerca de cuatro mil empleados y está orientada fundamentalmente a la producción de servicios informáticos, los cuales se caracterizan por brindar soporte y soluciones informáticas en base a los requisitos específicos de los clientes.

En función de esta singularidad, hemos definido como nuestra unidad de análisis a los empleados que se encuentran directamente ligados a la producción, el diseño, el análisis y soporte de los programas y lenguajes informáticos. Esto es importante ya que, generalmente en las grandes empresas –que suelen ser multinacionales– no todos los empleados se dedican a la informática estrictamente. La industria informática (comúnmente denominada IT) emplea, entre otros, Auxiliares, Administrativos, Contadores, Recepcionistas, Personal de Mantenimiento, Vendedores, Diseñadores, Programadores, Gerentes, Coordinadores, etc. Para comprender la organización del trabajo en estas empresas vendedoras de servicios ligados a la informática, es importante reconocer que sólo un reducido porcentaje de la planta trabaja en la producción de esos servicios. Como afirma nuestro primer entrevistado, *Agustín*, “el 30% trabaja con los fierros”. En este caso, trabajar con los “fierros” significa, en el vocabulario coloquial de los empleados informáticos, trabajar directamente en la producción de bienes y soluciones informáticas, tales como soporte técnico, virtualizaciones, diseño, creación de programas, actualizaciones.

IBM se dedica a la confección de ese conjunto de “soluciones informáticas”. La forma en que brindan estos servicios se sostiene en una particular organización del trabajo, que analizaremos en lo que sigue.

En esta empresa los empleados específicamente informáticos trabajan en grupos que se establecen y delimitan en función de especialidades, es decir, en función del manejo de determinadas tecnologías. No se trata de estructuras fijas en lo que respecta a la forma de trabajo ni a su tamaño. Estas estructuras grupales basadas en el manejo de tecnologías específicas tienen el nombre de *pool*, que en inglés alude a la idea de “grupo” o “agrupación”. Por ejemplo, para el caso de *Juan*, la situación es la siguiente: “tenemos un grupo que somos unas cuarenta personas que estamos todo lo que son soportes y actualizaciones de toda la parte de software de Windows”. Estos grupos tienen también otra denominación: “cuentas”. Como nos dice *Martín*, “lo que tiene cada cuenta es que tiene sus propios grupos de tecnologías específicas. Por ejemplo, gente de Windows, gente de Linux, gente de Unix, gente que sabe de cada tecnología y así...”. El corte para *Martín* es aún más específico en tanto no sólo sus tareas están delimitadas por la tecnología específica sino también por el cliente al que atiende. Nos cuenta: “yo trabajo para American Express, nada más. Y yo me dedico a hacer instalaciones nuevas de Unix, Linux, y otras aplicaciones que American Express, solamente, necesita.”.

La atención especializada al cliente es una característica central de IBM. Las distintas empresas que contratan los servicios de IBM lo hacen con cierta flexibilidad, en tanto varía la cantidad de empleados puesta a disposición, así como la cantidad de dinero que se paga y el tiempo establecido por el contrato. De este modo, IBM cuenta con clientes de menor o mayor importancia según la magnitud del contrato y de la relevancia de la empresa contratante. En función de esto también se establece el tamaño de la cuenta y se dividen, entre los empleados de IBM que brindan los servicios, las tareas a realizar y la importancia de las mismas. *Martín* lo cuenta de la siguiente manera:

“cada cuenta tiene obviamente su propio contrato con IBM. Lo cual permite que, no sé, la cuenta te dice: yo necesito; también se saca un estimativo de cuán grande es. No se lo va a pedir a una sola persona, y tienen miles de servidores. La cuenta, dependiendo cuanto paga, también tiene la cantidad de gente que va a tener, el nivel de atención, eso también, muchas veces, por ahí vos tenés en la misma cuenta, distintos niveles de atención. O severidades de problemas que tienen. Por ejemplo, nosé, hay servidores de ellos que yo no les doy

pelota porque son basura. Hay otra gente que después se encarga.

Pero después en general los contratos son muy flexibles”.

Este punto específico acerca de la importancia de determinadas tareas dentro de la misma cuenta, en función del cliente, nos permite entrar en otra característica central de la organización del trabajo específicamente informático en IBM, al interior de las cuentas: las jerarquías.

Vimos que los grupos se establecen en función del manejo de tecnologías específicas como puede ser Linux, Windows, Unix, Oracle, etc. También vimos que esas cuentas también pueden estar delimitadas en virtud de un nuevo corte, que alude a la atención del cliente. Ahora bien, al interior de las cuentas funciona una jerarquización delimitada por cargos específicos, establecidos por la empresa unilateralmente, en tanto la rama carece de convenio colectivo que regule la actividad. Cuando *Agustín* nos mencionaba el trabajo de aquellos que desempeñan sus tareas directamente con los “fierros”, hacía alusión a aquellos que

“son programadores, técnicos de 1, 2, 3, 4 categoría. Están aquellos que se manejan con el hardware directamente, o sea que arreglan las máquinas, que se dedican a hacer reparaciones todos los días, al cableado, son un primer nivel. Un segundo nivel, aquellos que son más de mi tipo, que trabajamos vinculados al software, pero en las orillas de la programación. Luego están los programadores, sean *Junior* o *Senior*, aquellos que hacen que las cosas funcionen. También en mi mismo cordón, en ese nivel previo, están aquellos que administran ciertas herramientas específicas, que requieren cierta especialización que conlleva años de aprendizaje”.

Esta aproximación da cuenta de la existencia de diversas jerarquías entre los mismos empleados informáticos. Hace referencia a técnicos de diversas categorías así como a la presencia de programadores “Junior” y “Senior”. A partir del relato de los entrevistados podemos reconstruir la estructura jerárquica imperante en las diferentes cuentas. En el nivel inferior se encuentran los técnicos/programadores, que son aquellos que desempeñan las tareas específicamente informáticas de diseño y soporte. Entre estos técnicos opera una división por niveles: el más bajo, *Junior*, el intermedio, *Semi Senior* y el más alto, *Senior*. En IBM estos puestos tienen un nombre específico, que sigue los llamados “Niveles de ritmos”. Así, según el relato de *Martín*, “vos tenés los *rithm*, que son como los junior. Tenes los *blues* que son niveles intermedios, que es donde estoy yo. Y después tenés los *jazz*, que son los que más saben de todos”.

La diferencia entre estos “ritmos” o jerarquías de puestos parece ser la experiencia o el nivel de conocimientos sobre la tecnología específica con la que se trabaja. De este modo, las tareas de un *Junior* serían las más simples y superficiales mientras que las tareas correspondientes a los puestos más altos crecen en dificultad, complejidad y profundidad: la variable que depende aquí es la del nivel de los conocimientos. Según *Martin*, lo que diferencia a un *Senior* de un *Semi Senior* es, “el tiempo en el que esta uno laborando en el área”. Se mezcla entonces con ese nivel de conocimientos la experiencia acumulada en el tiempo de trabajo en un mismo campo.

Siguiendo con las jerarquías dentro de las cuentas, por encima de los técnicos y programadores se posiciona un Coordinador técnico que realiza tareas asociadas al manejo de grupos y al trato con el cliente. Es un puesto intermedio entre los empleados específicamente informáticos y los puestos gerenciales, en tanto el Coordinador técnico tiene conocimientos de las herramientas específicas que maneja la cuenta. Se trata de coordinación al interior del grupo.

En lo que respecta al manejo de la cuenta existen otros puestos de liderazgo. Por ejemplo, aparece la figura del “Referente” que es aquel que coordina el grupo específico, ya sea el de Unix, el de Wintel, etc. También está la figura del “Gerente”, que se encuentra por encima del Referente, en tanto se encarga de coordinar el conjunto de la cuenta de clientes. Estos puestos no solo se encuentran por encima de la jerarquía de los técnicos sino que tienen tareas completamente distintas: mientras los técnicos trabajan el producto, el referente y el gerente se encargan de dirigir y manejar grupos, así como de tratar con clientes. En términos de escala jerárquica, el Referente está un paso por debajo del Gerente.

Existe simultáneamente en esta red organizativa la figura del *Project Manager*. Las tareas relativas a este puesto consisten no aquí en manejar grupos sino en manejar un proyecto específico, lo cual implica manejar un equipo en pos de la consecución de un objetivo. Ese objetivo puede ser, por ejemplo, actualizar todo un sistema a pedido de un cliente. El *Project Manager* es aquel que se encuentra a la cabeza de un proyecto específico asignado a un grupo y que debe garantizar que se cumpla en tiempo y forma.

### **Calificación y división del trabajo**

La reconstrucción de la organización de la producción en IBM a partir de la elaboración de nuestros datos, junto a la producción teórica de autores como Marx y Braverman, nos permitirá interpretar no sólo los fundamentos materiales de la organización

del proceso de trabajo sino el lugar que ocupan los saberes y calificaciones en la definición del mismo.

A partir de la demostración de la organización basada en grupos y en jerarquías al interior de los mismos, podemos advertir que los saberes se encuentran en el centro del proceso de trabajo. En primer lugar, porque es el criterio a partir del cual se definen las diferentes cuentas. Cada uno de los grupos está compuesto por empleados que manejan una determinada tecnología. De este modo, aparecen grupos de Unix, Linux, Wintel, Oracle, Virtualizaciones en Windows, etc. En segundo lugar, como hemos visto, las jerarquías entre los técnicos y programadores (empleados específicamente informáticos) se establecen en función del nivel de los conocimientos y de la experiencia en el manejo de las tecnologías. Sostener la centralidad de los saberes en la organización del proceso de trabajo significa afirmar que la estructura de la producción se encuentra basada en las calificaciones de los empleados: es así una organización *subjetiva* y no una *objetiva*, en la que los empleados pueden insertarse en cualquier línea de producción. Opera de este modo una producción en la que signo distintivo de la cooperación entre empleados es el de una división del trabajo basada en la especialización en una determinada tarea y una jerarquización de las mismas cuyo sustrato es una calificación subjetiva, antes que indiferenciada.

Decimos entonces, a modo de hipótesis, que el proceso de trabajo en IBM Argentina presenta los rasgos de una organización manufacturera del trabajo, en los términos expresados por Marx (2009). En ella, la producción se organiza en base a la división del trabajo; se disocia el trabajo del artesano en diversas operaciones parciales; se produce una jerarquización de las tareas; de esta forma se aumenta la productividad del trabajo a partir del ahorro de tiempos muertos. La continuación de Marx por parte de Braverman en lo que respecta al análisis de los procesos de trabajo es significativa ya que profundiza el análisis referido a la “descalificación” y a la reducción de tiempos de producción.

Definir de esta forma a la organización del trabajo en IBM no implica detener y eternizar esta caracterización sino comprender los lineamientos generales sobre los que se asienta la misma y dar cuenta del dinamismo y movimiento del mismo. El proceso de trabajo atraviesa cambios en tanto su alteración responde, principalmente, a la búsqueda por aumentar la plusvalía relativa (Marx, 2009).

El proceso de realización de entrevistas nos permitió advertir ciertas líneas generales de la evolución que viene produciéndose particularmente en IBM Argentina. *Agustín* sostiene con firmeza la idea de que, en lo que respecta al programador informático, “es un trabajo medio artesanal el que realiza, si bien parece que no, es muy artesanal”. Hablar de un trabajo

“artesanal” implica distinguirlo de aquél trabajo que se encuentra dividido y hasta automatizado. El trabajo del artesano es aquél que es realizado íntegramente por un único productor que conoce y desempeña el conjunto de las tareas del proceso de trabajo en la confección del valor de uso.

Entendemos que, por las características anteriormente mencionadas, esto no se encuentra en oposición al planteo de la organización manufacturera, en tanto en la misma pasan a convivir tareas simples y complejas, respetándose aún la alta calificación del obrero. Si retomamos los planteos clásicos de Babbage (Braverman, 1975), vemos que lo fundamental de la división del trabajo propia de la organización manufacturera se encuentra en el abaratamiento de las partes individuales: se dividen las tareas que requieren diversos grados de fuerza y pericia, y se paga así al obrero en función de la jerarquía propia de cada tarea. El ejemplo dado por Sartelli nos puede ayudar a comprender didácticamente la cuestión:

“supongamos que se precisan diez obreros medios para realizar el mismo trabajo a 10\$ cada uno. Modificado el proceso de trabajo, obtenemos que una parte de ese proceso requiere 2 obreros de mayor calificación, a los que se continúa pagando 10\$, 3 obreros de calificación menor, los que ahora pueden conseguirse a 7\$ cada uno y, por último, 5 obreros de los de menor educación técnica, a los que basta con pagar 5\$ por cabeza. Mientras el gasto total inicial era de 100\$, ahora alcanza con 66.”(1999: 2).

Ahora bien, esto no quiere decir que las tareas que requieren pericia sean eliminadas. Persiste aún, bajo esta organización del trabajo, la centralidad de los saberes, mientras se establece una jerarquía entre los mismos y una traducción en términos salariales de dicho proceso. A partir de este trabajo de interpretación, sostenemos que el proceso de trabajo en IBM Argentina afronta estas particularidades. Se mantiene en el mismo la presencia de obreros altamente calificados, de allí la caracterización de trabajo artesanal que no se encuentra aún dividido, fragmentado y descalificado en su totalidad.

Ahora bien, esa fragmentación comienza al momento mismo en que el obrero informático pasa a ser agrupado en función de lenguajes específicos y de su nivel. De allí la pertenencia a cuentas y la jerarquía a ocupar. El trabajo de unos mantiene sus características artesanales, de allí su posición y nivel salarial. En virtud de estas definiciones podemos conjeturar que a ello se debe la diferencia del nivel de vida de un empleado informático comparado al del resto de las ramas. Los saberes y calificaciones de los empleados que

ocupan la cúspide de la jerarquía en informática tienen un verdadero poder en sus manos. Por supuesto, no podemos afirmar esto con certeza en esta instancia de investigación. Podemos ilustrar esta situación a través del relato de *Juan*, quien asegura: “el conocimiento que tenés vos no lo tiene otro. A ver, yo lo que hago de “virtualización” creo que hay algo de entre 150 y 180 personas certificadas en la Argentina, con lo cual te tienen que cuidar”.

Si hacemos caso a la existencia de la persistencia de este trabajo altamente calificado con características artesanales, también debemos dar cuenta de los puestos y jerarquías entre empleados informáticos que expresan aún mejor la fragmentación del trabajo en la empresa que estudiamos. Nos referimos aquí a las tareas de los empleados que se encuentran por debajo en la escala, el de los *Junior*. Nos decían nuestros entrevistados que la jerarquía se establece en función del nivel de conocimientos y manejo del lenguaje informático específico. En esta organización, al empleado *Junior* le corresponden tareas propias del nivel asociado a ese rango, es decir, tareas más simples.

El análisis de la organización del trabajo nos impuso la necesidad de dar cuenta el lugar ocupado por los saberes y conocimientos propios del trabajo. Hemos visto que, en función de esa misma organización se ha generado una especialización en el manejo de determinadas tecnologías y una jerarquización de las tareas. De esta forma, las tareas más especializadas y que requieren más calificación se asemejan a un trabajo artesanal. El saber es central en esta organización del trabajo, y la división del mismo ha desembarcado en IBM Argentina.

Si hacemos foco en ciertas referencias de los entrevistados, veremos ciertos inconvenientes que se suscitan a partir de esta persistencia del trabajo altamente calificado, que *Agustín* denominó “artesanal”. Saber y tiempo estarán en el centro de la producción en IBM Argentina, lo cual delinea los futuros avances del capital, que veremos en el acápite siguiente. Cuando *Agustín* nos hace mención de un área específica afirma: “lo que es Partnership requiere todavía cierto nivel de artesanado que no se puede medir. Hacer este producto me puede requerir 15 minutos como me puede requerir 3 días”. El trabajo calificado y artesanal no se encuentra, en su misma definición, automatizado y controlado por reloj; esta situación está presente en la empresa. Esto sucede porque el trabajo “artesanal”, al que nosotros llamamos calificado o altamente calificado, “depende de la capacidad, el logro que el escultor haya pegado bien el cincel”.

Estas características generales nos permiten considerar el hecho de que el obrero altamente calificado es aquél que determina el tiempo que requieren las distintas tareas, en tanto es él quien posee los conocimientos propios de un lenguaje específico. Ahora bien, esto



genera contratiempos con los clientes y la necesidad de la empresa de responder a sus intereses. Nuestros entrevistados hacen hincapié en el freno que deben establecer a ciertos pedidos que exceden las capacidades técnicas de una determinada tecnología así como a los tiempos requeridos para finalizar el trabajo. *Juan* nos cuenta la siguiente situación:

“el cliente agarra y me dice bueno este cambio lo podemos hacer en media hora y yo le digo: “¡no!” Y me dice “¿Por qué no?” Y porque, a ver, vos me estás planteando actualizar la versión de *Virtual Center* pero tenés una máquina de 32 bits. No puedo, tengo que poner una máquina nueva”..

Las maneras de hacer el trabajo, así como el tiempo que requieren las tareas se determinan, por un lado por la capacidad técnica de una tecnología y de los aparatos disponibles (fundamentalmente en lo que respecta a la velocidad y capacidad de la computadora) y, por otro, por la pericia del trabajador. Como decíamos, esto genera rispideces, fundamentalmente con el *Project Manager*.<sup>2</sup>

El PM es aquél que maneja un proyecto con determinados objetivos específicos determinados por la directiva de los clientes, en base a su necesidad. En términos básicos, la función del PM es coordinar la forma en que se van a cumplir esos objetivos en tiempo y forma. Ante la pregunta por el rol de este coordinador, *Martín* sostiene: “Al chabón lo único que le importa es que se llegue al *deadline*, a la fecha. No le importa cómo. [...]. Su laburo es presionar para que vos llegues”. En un trabajo que requiere pruebas y ensayos, conocimientos y, en cierta medida, capacidad creativa, la fecha límite de entrega se presenta como un aspecto conflictivo. *Agustín* sostiene que hay “hay baches muy grandes en el liderazgo de las empresas IT. [...] Tiene un problema muy grave el liderazgo IT, que es un liderazgo particular, no es tan fácil dirigir técnicos que te ponen trabas, te dicen “no, esto no se puede”.

La situación entre empleados específicamente informáticos y los PM se revela tensa en tanto advertimos el hecho de que la centralidad del saber y la subjetividad del empleado altamente calificado pueden significar un freno en la producción de IBM Argentina. Como afirma *Martín*, el PM corre con

“el tiempo de todos los integrantes, no con el tuyo. Tiene que estar atrás de todos, y después todos te odian. La gente de IT odia a los *Project Manager* porque te presionan, te tiran cualquiera. Y el *Project Manager*, como tiene que estar mucho con el cliente, muchas

---

<sup>2</sup> De ahora más nos referiremos al Project Manager a partir de las siglas PM.

veces esta más del lado del cliente que de uno que está haciendo el trabajo”.

En ese sentido, como revelan los entrevistados, son tareas distintas las del empleado informático y las del PM, independientemente de si el PM fue o no empleado informático. El PM presiona para cumplir con los pedidos de los clientes. No necesariamente sabe acerca de los aspectos técnicos y de los tiempos y formas de hacer necesarios para cumplir. En el caso de que haya sido anteriormente empleado IT, *Martín* sostiene que el PM “va a saber, y hasta te puede dar una mano”. La cuestión se encuentra en que su tarea es otra. “El manager lo único que hace es el manejo de la gente en relación a la empresa. El manager que está en IBM puede ser manager de cualquier otro lado. No sé, de Mc Donald’s también”. Por lo tanto, más allá de que sepa o no acerca del trabajo del empleado específicamente informático, el interés del PM radica en cumplir con los objetivos en la fecha convenida, sin importar cómo. Del lado de la empresa y del cliente, su función es presionar a los empleados. Los diálogos entre uno y otro parecen adquirir estas características:

“Te dice, no sé, yo quiero de este color. Y vos le decís: mirá, no se puede. Y te dice: no, pero no se puede decirle al cliente que no se puede. Y vos le decís: *man*, todo bien, pero técnicamente no se puede. Y te dice: bueno que el cliente no quiere pagarlo. Y tenés que ver la solución, y así”.

El problema del “liderazgo” y el conflicto por los tiempos y formas de hacer entre empleados específicamente informáticos y los PM, se revela en este sentido como un problema propio de la organización del trabajo, en tanto la misma se encuentra sostenida en los saberes y capacidades de los empleados, es decir, en una organización *subjetiva* del trabajo. El control de tiempos y las formas de realizar el trabajo que pretende imponer la empresa en pos de aumentar la productividad y satisfacer la necesidad de los clientes encuentra un límite en la pericia del trabajador.

En este marco, veremos en qué consisten y hacia dónde se orientan los intentos de la empresa IBM Argentina por controlar este proceso de trabajo particular en el que los saberes y calificaciones pueden suponer un límite.

### **Avances del Capital**

Las características del proceso de trabajo en IBM Argentina que venimos analizando, centrándonos en el lugar ocupado por los saberes y calificaciones puestas en juego en la producción, presentan ciertos límites materiales en lo que respecta a la maximización de la

productividad del trabajo. La centralidad de las altas calificaciones dificulta el establecimiento de tiempos y formas de hacer en tanto la calidad del producto ofrecido depende de la pericia del obrero calificado. Es en este sentido que podemos comprender la función del PM en la producción y los conflictos suscitados con los empleados específicamente informáticos. A raíz de esta problemática fundamental que se desprende de las características mismas del proceso de trabajo y su organización, haremos un análisis de los intentos de la empresa por controlar las maneras de llevar a cabo las tareas y por imponer tiempos de producción.

Ante nuestro interés por conocer la evolución de la organización del trabajo, *Agustín* piensa:

“me estoy acordando del Taylorismo, esto de destruir el trabajo profesional. Si y es notable cómo en las grandes empresas buscan sistemáticamente lograr un Fordismo de la producción. Sobre todo en áreas que todavía requieren cierto nivel de artesanado. Un programador a cierto nivel no puede trabajar en una línea de producción, ni tiene un plazo establecido, porque es un área que está en creación”.

La utilización de los conceptos de “taylorismo” y “fordismo” aparecen aquí mezclados, refiriendo claramente a la idea de una línea de producción con tiempos y formas estandarizadas que destruye el trabajo profesional, es decir, ese trabajo profesional que en otra ocasión el mismo entrevistado llamaba “artesanal”. Entendemos que la clave aquí radica en comprender al proceso de trabajo como una estructura material que se encuentra sujeta a la evolución de la ley del valor, es decir, sujeta a la búsqueda por aumentar la productividad, con lo cual se revela como una estructura cambiante. Estas variantes son las que aparecen en la obra de Marx (2009) y en la de Braverman (1975), en las que advertimos la evolución de un trabajo artesanal que se fragmenta a partir de la creación del obrero colectivo, lo cual permite ahorrar tiempos, ahorrar en salarios y producir una mercancía estándar. Efectivamente, la división del trabajo por tareas específicas implica una descalificación en tanto se fragmenta el conocimiento necesario para producir la mercancía.

Braverman afirma que el sistema de Taylor “era simplemente un medio para que la gerencia lograra el control del modo real de ejecución de toda actividad laboral” (1975: 112). Esto sostiene el hecho de que la existencia de obreros altamente calificado implica un freno al control de ese proceso por parte de la gerencia. Dice que

“los obreros que están controlados tan sólo por órdenes y disciplina generales, no lo están adecuadamente, debido a que mantienen su iniciativa en los procesos reales de trabajo. Mientras que controlen el proceso mismo del trabajo, ellos impedirán los esfuerzos para realizar al máximo el potencial inherente en su fuerza de trabajo”. (1975: 124).

Se afirma aquí la idea de que el conocimiento y las calificaciones no son la mejor fuente de productividad, sino que, por el contrario, ese control sobre el trabajo es un límite. Con lo cual, desde el punto de vista empresarial, el aumento de productividad se obtiene a costa de la descalificación y de la creación de una estructura organizativa del trabajo que sea objetiva, es decir, independiente del conocimiento de sus obreros. Afirma así Braverman, que “el control sobre el proceso de trabajo debe pasar a las manos de la gerencia [...] a través del control y el dictado de cada paso del proceso, incluyendo su modo de ejecución”. (1975: 124).

La “Administración Científica del Trabajo” aparece precisamente como un intento por debilitar el conocimiento del obrero acerca del trabajo. Entre los signos distintivos del taylorismo, Pablo Míguez destaca que, al buscar imponer la forma precisa en que debe realizarse el trabajo, se elimina cualquier iniciativa obrera. A su vez, nos dice que “el objetivo básico parece ser buscar economías de tiempo, es decir, aumentar la velocidad del trabajo, para lo cual era necesario primer conocer el cómo se hacen los productos. Por esta misma razón, el taylorismo asoma como la forma más avanzada hasta ese momento de expropiación de los saberes obreros en beneficio del capital.” (2009: 180)

De cualquier modo, entendemos que la expropiación de estos saberes no es un objetivo particular de la burguesía sino que es la consecuencia de su búsqueda por aumentar el plusvalor. Efectivamente la burguesía busca constantemente minar el poder de los trabajadores, pero en lo que respecta al proceso de trabajo responde a una cuestión económica en su fundamento. Como bien señala Míguez en la primera parte de la cita –aunque lo circunscriba al marco del Taylorismo–, el objetivo es la economía de tiempo. Agregamos: el ahorro en salarios.

La división del trabajo en IBM Argentina ya se encuentra establecida, como hemos visto en partes anteriores del trabajo. Esto permitió fragmentar según conocimientos y, a su vez, comprar la fuerza de trabajo de manera abaratada, a partir de la asignación de tareas simples y complejas, lo cual se advierte en la creación de cargos *senior*, *semi-senior* y *junior*.

La tendencia, tal como expresa Braverman (1975), es hacia la simplificación de las tareas en base a la erosión del trabajo calificado. Ahora bien, ¿cómo podemos analizar en términos concretos la forma en que se ataca, desde la administración del trabajo encarada por la empresa, el trabajo calificado?

*Agustín* sostiene que

“las empresas buscan sistemáticamente bajar la línea para establecer plazos, tiempos determinados, establecer la línea de producción, cuánto produce, cuánto baja. Es curioso, esto te lo hablo particularmente de IBM, hay un sistema que se llama GDF, que es un sistema donde nos educan, bajan la línea hasta el grupo que se encarga que se aplique, que se vaya encajando todo en este sistema, que en principio lo venden como una especie de Toyotismo.”

Este relato nos advierte de los intentos de la empresa por controlar los tiempos y maneras de hacer. El establecimiento de estas formas cronometradas choca con la forma de producir de un empleado altamente calificado. Se acusa entonces a la empresa: “Han buscado reducir. Nos han dicho “bueno ahora hay que hacerlo en la mitad de tiempo”. ¿Por qué? Si no hay forma! Reducir al límite y sentir que uno está presionado para hacer algo que no se puede hacer más rápido. Porque requiere una serie de ensayos y pruebas.”. A partir de estas afirmaciones, se impone el análisis específico del sistema mencionado, el “GDF”.

El *Global Delivery Framework* (GDF) es un conjunto de prácticas de entrega (*delivery*) a nivel mundial basado en los principios del *Lean IT*. El *Lean IT* es un programa teórico sobre el que se organiza la producción en IBM, que descompone en cinco dimensiones: Cliente, Proceso, Organización, *Performance* (Control y seguimiento del funcionamiento) y Comportamiento y actitud. Dichas dimensiones se analizan en base a otros cinco elementos clave: *Value Stream*(cadena de valor), *Flow* (flujo), *Pull*, *Perfection* (perfección) y *Customer Value*(valor del consumidor). El objetivo del *Lean IT* se encuentra en poder establecer una estructura de trabajo que permita identificar las tareas, pulirlas y eliminar las formas repetitivas para agilizar la producción. Este sistema de prestación de servicios viene aplicándose desde 2006/2007 a través del GDF, que es una metodología que plasma y estructura los conceptos básicos del *Lean IT*. El modelo de GDF se arma en tres grandes pilares, que son: *Operating System*(sistema operativo), refiere al cómo se presta el servicio; el *Management Systems* (sistema de control) indica cómo se controla el servicio; y *Mindsets, Behaviors & Capabilities* (Mentalidad, comportamiento y capacidades), que alude a los recursos necesarios para brindar el servicio requerido (Salas y Reyero, 2014).

Esto significa, en términos sencillos, que IBM se encuentra al momento adoptando un nuevo modelo de organización del trabajo. El GDF que, como vimos se estructura a partir del cálculo de recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto, basado sobre todo en la especialización de los trabajadores y su comportamiento (*Mindsets, Behaviors & Capabilities*), el establecimiento de una organización tendiente al aumento de la productividad (*Operating System*) y un sistema de control de ese proceso, trabajo y calidad (*Management systems*). Aparecen aquí en juego los conceptos que venimos trabajando.

El GDF se basa en cinco conceptos principales: Segmentación (permite identificar los patrones de demanda de carga de trabajo que pueden ser abordados a través de operaciones estandarizadas); *Pooling* (sostenido en la creación de equipos basados en las capacidades y la reducción de tiempos de servicios y respuestas); Co-locación (agrupamiento de todos los miembros de un grupo basado en habilidades en la misma ubicación física para mejorar el intercambio, la resolución de problemas en tiempo real, y fomentar un enfoque de aprendizaje a la formación y desarrollo de habilidades); Crecimiento continuo [*Continual improvement*] (formalización de la revisión, el análisis y la interpretación de los datos operativos para identificar problemas recurrentes y oportunidades de mejora); por último, Estandarización (incorporación de los puntos de “crecimiento continuo” en procedimientos estándar para crear componentes de servicios bien definidos, con el objetivo de asegurar que el cliente alcance el mejor rendimiento en su ámbito).<sup>3</sup>

Este documento nos marca que, a pesar de considerar la producción de IBM como expresión del “Toyotismo”, su organización se asienta sobre los principios básicos de la manufactura: división del trabajo, especialización y jerarquización de las tareas. Ahora bien, debemos hacer una división entre lo que es discurso y materia. IBM asume efectivamente la ‘cultura’ y ‘filosofía’ empresarial del Toyotismo, que se caracteriza por los célebres ‘cinco ceros’: cero error, cero avería (de las máquinas), cero demora, cero papel (disminución de la burocracia de supervisión y planeamiento) y cero existencias (producir lo vendido, no almacenar). Si bien se dice que a nivel de la organización del trabajo el toyotismo significaría el pasaje del obrero parcelario al obrero polivalente (Coriat, 1995), esto no es necesariamente así. El toyotismo se revela más como una filosofía acerca de su relación con el cliente y la forma que asume su oferta que como una revolución del proceso de trabajo.

---

<sup>3</sup> Los datos acerca de este documento son mantenidos bajo reserva en tanto su difusión puede comprometer a los trabajadores de la empresa. Es posible encontrar información adicional disponible en Internet. Por ejemplo: Carey, B. “Delivering Effective Service Management -Again and Again”, Disponible en: [ftp://public.dhe.ibm.com/software/au/downloads/pulse\\_ANZ/itsm/Session4.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/software/au/downloads/pulse_ANZ/itsm/Session4.pdf)

Los puntos de “Pooling” y “Co-locación” muestran desde el punto de vista empresarial la forma que hemos reconstruido más arriba en torno a la organización concreta en grupos especializados. El estudio del documento acerca del GDF significa una afirmación acotada de nuestra hipótesis. Pero el análisis de la misma fuente nos permite ir aún más allá para comprender sus intentos por superar los límites anteriormente mencionados que le imponen los fundamentos mismos de su organización del trabajo. No podemos centrarnos en cada uno de los aspectos mencionados por el documento, sino más bien hacer especial hincapié en el concepto nodal de “estandarización”. Nos interesa, a partir de este punto, conocer la forma en que se aplica el GDF en términos concretos. Para eso, tomaremos no sólo el documento interno de la empresa sino también el relato de los entrevistados.

Si bien el trabajo de IBM se basa en la necesidad particular del cliente, lo cual implica analizar la estructura operativa del cliente en cuestión y dar respuestas en función de las características específicas de la misma, con el GDF lo que se busca precisamente es brindar soluciones/productos estandarizados. Se trata, como sostiene *Juan* de “dar servicios de información a los clientes como que todos los clientes son iguales, todo de la misma manera estandarizado. Entonces vos agarrás y supuestamente todos los clientes tienen el mismo requerimiento”. También *Martín* establece la comparación entre esta organización del trabajo y el Fordismo. “GDF fue ideado para que IBM trabaje como Ford hizo con la industria automotriz. Todo automatizado, algo así. Exprimiendo lo más posible el tiempo de laburo. Está pensado para que una persona que trabaja en IBM no tenga tiempo libre”. Los aspectos aquí señalados corresponden a una forma de producción estandarizada que busca eliminar los tiempos muertos, tal como los fundamentos de la manufactura (o como otros llamarían, “taylorismo”).

En términos concretos, el GDF en sus distintas versiones (desde la primera hasta la 4.0, implementada en 2012) no logra establecerse adecuadamente en IBM Argentina. Existe una distancia entre lo que se propone la empresa y la forma correcta de implementarlo. Los entrevistados sostienen que la implementación concreta es defectuosa. Si bien en principio la cuestión se planteó de manera muy rígida, el límite fundamental pareció ser, precisamente, las calificaciones y su centralidad en el proceso de trabajo: “es como plantearte que son todos maquinitas, y no es así. [...] A lo que yo veo, está bien, es muy linda la idea pero en la práctica no sirve tanto, parte por el cliente y parte por nuestra”. Ahora bien, veamos cómo funciona.

Con el GDF surge la figura del *dispatcher*. La función básica del mismo consiste en ordenar las tareas y distribuirlas a los empleados según su especialidad y rango, con el

objetivo de optimizar los tiempos de trabajo: lo que en IBM se dice, tomar un *ticket* y distribuir el trabajo. El empleado informático toma los *tickets* y luego documenta lo resuelto o los eventuales inconvenientes que el mismo pudo suscitar. Precisamente para esto

“Se ideó una estructura de rangos, eso que te dije de jazz, blues... para que una persona reciba un problema y la derive exactamente donde tiene que ir, para que no se pierda tiempo. Hay una persona que se llama el *dispatcher* que dice: Ok, esto tiene que ir acá, vos tomá esto porque es de tu nivel, y así tac, tac, tac. Está hecho para que haya un flujo de resoluciones, y que sea todo perfecto”. (*Martín*)

Cada uno de los movimientos realizados para resolver el *ticket* queda asentado. IBM Argentina pide que se registren esos movimientos: “me pide que cargue siempre qué es lo que estamos trabajando. Es como un Excel, donde ponés: yo trabajé tantas horas en esta cosa, yo trabajé tantas horas armando este servidor. Y así IBM sabe cuánto le tiene que facturar al cliente”. Ahora bien, estos *tickets* no tienen todos la misma jerarquía, sino que se dividen los más simples (“verdes”) de los más complejos y urgentes (“rojos”).

Toda esta estructura llamada “Sistema de tickets” en la que los empleados reciben trabajo, lo toman y certifican lo realizado, se aplica tanto para el interior de la empresa como para el cliente. Por un lado está la ticketera llamada *Manage Now*, la cual sirve para distribuir el trabajo al interior de la empresa y sobre la que se asientan los empleados para realizar sus tareas. Estas tareas son controladas por el cliente a los fines de conocer los trabajos que se realizan sobre su estructura informática y evaluar el servicio que recibe. Según *Martín*, al cliente le sirve para “revisar que sus problemas se hayan resuelto. Porque después cada ticket que se cierra bien te cuenta. Si el ticket cierra mal, se cuenta. El ticket generó más problemas: se cuenta. Solucionado: perfecto, se cuenta. Después se suma todo y ahí: el servicio de IBM es: malo, bueno; lo hacen rápido, lo hacen lento”. Por otro lado, se encuentra el *Claim*, que es el software controlado por IBM a los fines de elaborar la facturación al cliente en función del trabajo puesto al servicio del mismo. Mientras la ticketera *Manage Now* funciona para tomar trabajo, *Claim* es el sistema que sirve para registrarlo y facturar.

El punto central a destacar en torno a este Sistema de Tickets se encuentra en el hecho de que está basado en un *software* que permite elaborar métricas acerca del tiempo que toma cada una de las tareas. Esa medición puede ser realizada sobre el trabajo cada uno de los empleados informáticos. Si bien pareciera que se trata de una herramienta pura y exclusivamente destinada a la valoración del servicio y al cálculo para la facturación, las ticketeras aparecen como herramientas de control de tiempos. Como afirma *Martín*,



“últimamente como todos buscan abaratar costos fuertemente, están todos presionando para que lo hagamos rápido, para que el cliente esté contento. Si vos no cumplís ciertas métricas, te empiezan a presionar”. De este modo, depende de la pericia de los empleados para no entrar en demoras y perjudicar el servicio. Ahora bien, en el caso de no cumplir con los tiempos requeridos, se ejerce una presión sobre los empleados para corregir la falta de rendimiento: “generalmente te habla tu jefe, y si sigue el tema te habla tu gerente. Y dependiendo la situación puede ir a Recursos Humanos, o a suspensión, depende”.

Como vemos, los intentos de IBM por controlar el proceso de trabajo y superar los límites de su organización manufacturera del trabajo, sostenida en la división del trabajo y las altas calificaciones de sus empleados, se orientan a establecer modificaciones en lo que respecta al control de tiempos y formas de hacer el trabajo. La eliminación de tiempos y la distribución de las tareas según rangos sirven para optimizar la producción. Pero superar la organización manufacturera a partir del establecimiento de la estandarización presenta serios límites en IBM Argentina. En primer lugar, por la forma de trabajar con el cliente, se establece un conflicto en tanto los clientes tienen requisitos diferentes entre sí, con lo cual las soluciones informáticas brindadas por IBM Argentina dependen en cada caso. En segundo lugar, el límite se encuentra, como dijimos, en el trabajo mismo del informático, que varía según el conocimiento, la capacidad técnica y la velocidad de cada uno en particular.

El límite impuesto por la necesidad del cliente es retratado por *Juan*: “el cliente mío en particular fue muy gracioso lo que pasó porque IBM quería agarrar e implementar GDF y el cliente se plantó y dijo ¿a ver quién paga el servicio?”. El GDF funciona para procedimientos específicos que sean simples y repetitivos. Nos dice por ejemplo el entrevistado: “A ver, vos tenés que resetear una clave bueno, si, funciona siempre. Pero te puede pasar algún caso que se corrompió una parte de la base de datos, querés hacerlo de esa manera y no funciona, no funciona y bueno tenés que cargarlo al siguiente nivel”.

También tuvo dificultades en su implementación por la forma en que se distribuía el trabajo. Tanto *Juan* como *Martín* resaltan que esta estructura objetiva y estandariza no se puede aplicar cuando los empleados se destacan por sus especialidades y maneras de hacer. Por lo tanto, cuentan: “llegó gente que quería hacer eso pero no tenían idea, entonces te pasaba tal vez 5 tickets que eran re complicados y no se podían hacer y lo tenías que hacer en 2 horas y no se podía, o capaz le pasaban 5 boludeces a alguien que era re especializado”. De esta forma, “te tiran un ticket que tal vez vos por no saber hacerlo te lleva 3 horas pero el que sabía hacerlo lo hacía en 15 minutos”. Se advierte así que lo que en principio buscaba

presentarse como una forma de agilizar el trabajo puede tornarse en una fuente de acumulación del mismo.

Frente a estos inconvenientes vemos los sucesivos intentos de IBM por pulir el GDF. Entre el 2007 y el 2012 presentaron cuatro versiones con sus respectivas actualizaciones. De cualquier modo, en IBM Argentina los planteos rígidos en torno al GDF cesaron, al punto tal que hoy lo manejan a su manera los mismos empleados. Como comenta *Juan*: “Hoy en día lo manejamos nosotros, mi compañera que es *dispatcher* me dice, bueno... agarrá los verdes<sup>4</sup> que quieras [...]. Te puedo llegar a decir que GDF casi ni cuenta, antes nos hacían poner unos papelitos de GDF pero hoy en día...”. En este sentido, es interesante resaltar la importancia de un abordaje dual en relación al trabajo realizado: por un lado, considerando los testimonios de los trabajadores de IBM, y, por otro, el discurso que marca los objetivos y tendencias adoptados por la empresa en el documento trabajado, siendo que la brecha entre ambos marca algunas de las tensiones principales en relación a la división del trabajo en la empresa.

### **Conclusiones**

En este trabajo nos hemos preguntado acerca de las características del proceso de trabajo en IBM Argentina y en los intentos de la empresa por controlar el mismo. Con esos fines hemos reconstruido a partir de entrevistas las estructuras grupales y especializadas sobre las que se asienta la organización del trabajo, las cuales presentan divisiones jerárquicas entre empleados informáticos. La división del trabajo en la empresa se realiza a partir del manejo de determinadas tecnologías, lo cual significa que se establece a partir de los saberes y calificaciones de los empleados. Decimos así que se trata de una organización subjetiva del trabajo.

En función de estas características materiales y de nuestra intervención en el campo de investigación sobre procesos de trabajo, entendemos que el proceso de trabajo en la empresa se encuentra en su estadio manufacturero, en los términos trabajados por Marx. El planteamiento de esta hipótesis nos permitió interpretar los límites inherentes a esta organización del trabajo y, así, comprender los lineamientos generales de las orientaciones de la empresa por superarlos. De esta manera, el límite fundamental radicaba en la dificultad por imponer tiempos y maneras de hacer estandarizadas con el objetivo de aumentar la productividad. El análisis del Global Delivery Framework (GDF) se orientó en ese sentido.

---

<sup>4</sup> Los tickets verdes son aquellos que no son urgentes.

Hemos visto que la aplicación de este programa encuentra serios inconvenientes, precisamente en tanto su instalación se establece sobre la descalificación de las tareas propias de los informáticos. Lo que se busca es simplificar las mismas y volverlas automatizadas, repetitivas, erosionando así las altas calificaciones y la sujeción a la pericia del empleado calificado. Si bien en Argentina IBM no ha podido establecer el GDF en su total magnitud, se trata de un programa internacional de largo alcance que busca instalarse en la empresa (IBM, 2009). La tendencia develada es entonces hacia una división del trabajo más acentuada, una eliminación de tiempos muertos, estandarización de la producción y descalificación del trabajo, en los términos planteados por Braverman.

El conocimiento que hemos podido producir en esta instancia se encuentra en un marco acotado fundamentalmente por los escasos datos producidos. Simultáneamente, se presenta como un terreno abierto a explorar tanto por la ausencia de estudios académicos sobre esta problemática específica, así como por la potencialidad teórica y política que significa el estudio de ramas calificadas y en expansión. Será tarea futura continuar estas líneas de investigación con el objetivo de lograr mayor precisión y alcance de nuestras hipótesis preliminares.

---

## **Bibliografía**

Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista*. México. Era.

Coriat, B. (1995). *Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa*. México. Siglo XXI.

Marx, K. (2009). *El Capital Tomo 1, Volumen 2*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Míguez, P (2009). “La relación formación-calificación en los procesos de trabajo. Oficio, trabajo industrial y automatización.” *Revista Miríada*, n°3.

Salas G. y Reyero, J. L. (2014) “Aplicación del Lean IT en un proyecto real. Modelo GDF de IBM” [video]. Disponible en: <https://www.brighttalk.com/webcast/8103/102511>

Sartelli, E. (1999) “El principio de Babbage, la educación y el trabajo” en *Reunión*, n°3, noviembre 1999, Buenos Aires, Razón y revolución.