

Aterrizaje forzoso:

Sentidos en crisis en la experiencia de desarrolladores de software de un unicornio tecnológico golpeado por la pandemia

Autor:

Santarcieri Prado, Rocío Belén

Tutor:

Palermo, Hernán M.

2022

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Licenciatura de Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Antropológicas.

Grado



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Filosofía y Letras

Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas

Orientación Sociocultural

Aterrizaje forzoso:

Sentidos en crisis en la experiencia de desarrolladores de software de un unicornio tecnológico golpeado por la pandemia

Rocío Belén Santarcieri Prado

DNI: 38.429.226

Director: Hernán M. Palermo

Junio 2022

Agradecimientos

Muchas personas hicieron posible esta tesis, desde diferentes lugares y de diferentes formas, pero todas con gran afecto.

Primero, por supuesto, quiero agradecer a Hernán Palermo cuya dedicación y apoyo le voy a estar para siempre agradecida. Él me ayudó a lanzarme a la aventura que es investigar, y me acompañó a cada paso. Cada charla, cada material compartido, cada palabra de aliento me impulsó a poder terminar lo que en algunos casos me pareció una empresa demasiado grande para verla terminada. Con él aprendí el placer de la ciencia y la verdadera generosidad de un maestro. En segundo lugar, a mis compañeros de equipo de estudios del trabajo Denise, Lautá, Vero, Juani, Celes y Juli, quienes enriquecieron con sus ideas y lecturas mis primeras observaciones y posteriores formulaciones. Con ellos aprendí a escribir y a comprender, a mirar antropológicamente la realidad de los trabajadores en su contexto. En particular a Denise, con quien intercambié incontables veces dada la afinidad de nuestro tema de estudio.

No puedo olvidarme de mencionar a mis compañeros de proyectos que enriquecieron mi *ser y hacer investigador* durante este año y medio de realización de la tesis: a la Red Latinoamericana de Antropología Digital, por mostrarme una antropología regional y unida bajo una visión emancipadora, al Observatorio de Economía Digital, por ampliar mi conocimiento sobre lo digital y mi mundo en general; y a Entramando Saberes, por mostrarme que existe otra forma de hacer antropología y vincularse con la comunidad. Ni de mis amigos de toda la carrera Sofí, Natasha, Leo, Ivo y Tomás, quienes me acompañaron durante todos estos años, y sin quienes seguramente mi vida estudiantil hubiera sido muchísimo más difícil.

Agradezco con amor a mis abuelos, tías, primas, sobrinas y amigos quienes me bancaron siempre e hicieron lo que soy hoy. A mis padrines Nancy y Alejandro por su cariño y apoyo constante, incluso en la lejanía. A mi compañero de vida, Sebastián, por su amor constante y paciente, y a mis padres Alicia y Daniel, quienes siempre guían mi camino y me extienden una mano cuando más lo necesito.

A mis abuelos Alicia, Manuel y a mi nona Haydée, quienes de una u otra manera me llevaron a elegir esta carrera, y cuyo recuerdo y enseñanzas los voy a llevar siempre en el corazón.

Índice

Agradecimientos	2
Introducción	4
1. El caso de estudio: la empresa de turismo y tecnología Despegar	6
2. El contexto de la investigación: la pandemia	11
3. Análisis metodológico: de cómo se llevó a cabo esta investigación	13
3.1. Etnografía digital	15
3.2. Perspectiva interseccional	16
3.3. Técnicas de construcción, registro y análisis del corpus	17
4. Organización del texto	20
Capítulo 1. Desde dónde partimos	22
1. Las TICs en la producción y las nuevas definiciones analíticas	23
2. Trabajo en el nuevo capitalismo	26
3. Perspectivas desde los estudios del trabajo	28
Capítulo 2. Entre lo que Despegar es y quiere ser: Performance tecnoempresarial y la ética hacker del trabajo	34
1. Despegar, innovación y los tecnoempresarios	36
1.1. Una estructura adaptable para no perder en la carrera de la innovación	36
1.2. La performance tecnoempresarial en la base de la estructura	38
2. Equipos flexibles y líderes-coach: la verticalidad, la horizontalidad y la autonomía	45
2.1. Equipos flexibles y la centralidad del proyecto	46
2.2. Líderes técnicos “más horizontales” y las verticales gerenciales	50
3. La Ética hacker del trabajo dentro de la performatividad del tecnoempresarialismo	59
3.1. Tecnología en la infancia	59
3.2. Ética Hacker del trabajo	61
Capítulo 3. Tensiones en la convivencia y el trabajo remoto durante la pandemia: El desafío y la autonomía encuentran su límite	66
1. Metodologías ágiles y aislamiento: de la autonomía al desamparo	69
1.1. La gestión del incendio: métodos Scrum o Kanban	70
1.2. Emular virtualmente la oficina a partir de plataformas	81
2. No hay placer por el desafío sin el cuidado y la supervivencia que lo soporte	92
2.1. La convivencia en la pandemia y la distribución de las tareas de cuidado	92
2.2. La jornada interminable y las estrategias para el autocuidado	98

Capítulo 4. Crisis de los sentidos: caída y reconstrucción del tecnoemprededurismo en Despegar	107
1. El año más difícil: la crisis de la performance emprendedora	108
1.1. La empresa comunica sobre el cierre de las oficinas de Córdoba, ¿Desacierto u oportunidad?	109
1.2. La Despegar para inversionistas y la Despegar para los trabajadores	115
2. Por qué irse de Despegar: el agotamiento de la performance emprendedora.	118
2.1. “Quemarse”: cuando emprender se siente en el cuerpo	118
2.2. “Sensación generalizada”: incertidumbre y abandono	123
3. De unicornio a start up y de start up a unicornio	126
3.1. Recuperar la confianza, beneficios económicos, contrataciones y recontrataciones	128
3.2. Una narrativa renovada: la vuelta a la creencia meritocrática	131
Conclusiones	136
Referencias	141
Legislaciones y normativas	141
Notas periodísticas	141
Publicaciones en Redes Sociales, Sitios web y Blogs	143
Bibliografía	145

Introducción

Interminables muros de texto¹ se han levantado sobre los efectos de lo digital en nuestras vidas, con posturas extremas que apelan a un discurso apologético que exaltan las virtudes para solucionar todos los males de la humanidad o, en su perfecto reflejo opuesto, proponiendo una mirada apocalíptica que exalta el devenir de un futuro distópico signado por la rebelión de las máquinas. La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) dinamiza nuevas relaciones sociales, nuevas prácticas y modelos productivos, así como formas de generar discursos y construcción de procesos de hegemonía. Permeando todas las esferas de la vida social, los desarrollos tecnológicos, en particular de software, atraviesan la mayoría de los procesos productivos como herramientas, soportes y organizadores de la producción, revolucionando las relaciones sociales productivas. Hace ya varias décadas la digitalización del trabajo –y de la vida en general- motiva acaloradas discusiones y su problematización adquiere nuevas dimensiones en el contexto resultante de la emergencia sanitaria del COVID-19 que llevó a la adaptación forzosa y a toda velocidad al trabajo remoto de muchos² trabajadores y la expansión de la economía de plataformas. Es por eso que nos interesa saber: ¿Cuál es el impacto del avance de la digitalización del trabajo sobre las condiciones laborales? ¿Qué fuerza de trabajo se demanda en empresas donde la tecnología sustenta el modelo de negocios? ¿Qué sentidos y valores se construyen alrededor de la experiencia laboral de los trabajadores de desarrollo de software y cuál es la incidencia de las políticas empresarias en esta construcción? ¿Cómo es la organización de la vida cotidiana de los trabajadores una vez que dejan las oficinas de las empresas y “entran” a las oficinas en los hogares? ¿Qué efectos tuvo la pandemia en los hogares de los trabajadores? Estos son algunos de los interrogantes que guiarán la presente tesis y sobre las cuales desarrollaremos algunas respuestas.

¹ Juego de palabras con “wall of text” referencia ampliamente usada en espacios de discusión en línea. Remite a una publicación excesivamente larga en un tablón de anuncios o página de discusión, que debido a su longitud desmedida pocos usuarios la leen. Ver más en https://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wall_of_text

² La utilización del lenguaje inclusivo a partir del morfema “-e” es sostenido a lo largo de todo el trabajo a partir de una decisión política de la autora que intenta recuperar y reconocer múltiples identidades y formas de habitar el mundo, reconociendo también las mismas discusiones e iniciativas que tienen lugar dentro del sector informático de la mano de organizaciones como Transistemas (<https://transistemas.org/>) o Las de Sistemas (<https://lasdesistemas.org/>), por mencionar solo algunas agrupaciones con las que se tuvo contacto.

En la Argentina, en las últimas dos décadas el sector tecnológico ha ido creciendo exponencialmente, multiplicando su influencia económica, política y social. Incluso en una situación de crisis económica y social como la desencadenada por la pandemia del COVID-19, el sector productor de tecnología pareciera ser el único en continuo crecimiento, con sus procesos de trabajo sin aparentes dificultades y sus trabajadores como privilegiados en una situación de incertidumbre generalizada. Dadas estas razones, resulta imperativo el estudio de este sector, profundizando en la construcción de nuevas subjetividades, y sentidos en torno al trabajo y al trabajador como sujeto social. Además, resulta ser un campo de estudio poco explorado en Argentina, salvo recientes investigaciones (Dughera et al., 2012; Krepki, 2020; Palermo y Ventrici, 2020).

Para esto centramos nuestros análisis en los desarrolladores de software de Despegar, una de las empresas más grandes de turismo y tecnología de la región, haciendo foco en comprender y analizar la conformación de la fuerza laboral, sus condiciones laborales y de vida; y las fuertes modificaciones que tuvieron lugar por el aislamiento obligatorio de la pandemia provocada por el virus COVID-19³. Partimos desde el objetivo de abordar los sentidos construidos sobre las nociones del emprendedurismo y la meritocracia y cómo son movilizados en el espacio laboral para la conformación de una *hegemonía empresaria* (Palermo, 2012) que sostenga en términos de legitimidad el proceso productivo. En el desarrollo de nuestra investigación, develamos qué esta productividad implica altos niveles de esfuerzo mental por parte de los trabajadores dada la flexibilidad temporal de su jornada laboral y la situación de incertidumbre que se extendía en la empresa. Las acciones tomadas por la empresa para reducir la pérdida económica por la crisis pandémica generaron conflictos y tensiones que resquebrajaron el control hegemónico, dejando a la luz las contradicciones de la producción y las relaciones de poder.

³ El 20 de marzo, con menos de 200 casos detectados, el Gobierno nacional, a través del Decreto N° 297/2020, estableció el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en todo el territorio nacional, que determinó que las personas debían permanecer en sus residencias, prohibiendo la circulación, y que se suspendían eventos culturales, recreativos, deportivos, religiosos y de cualquier otra índole que implicaran la concurrencia de personas. Solo quedaron exceptuados de la prohibición de circulación quienes prestaran actividades esenciales en la emergencia

1. El caso de estudio: la empresa de turismo y tecnología Despegar

En Argentina, ya sea por el establecimiento de filiales internacionales o de empresas de origen nacional, en las últimas dos décadas el sector tecnológico informático ha ido creciendo continuamente, multiplicando su influencia económica, política y social, conformándose un mercado laboral en continua expansión (Gutierrez Cabello y Ciancio, 2020). La infinita reproductibilidad de la copia exacta del producto de software, la creciente potencia del procesamiento y memoria, el avance de la penetración de conexiones a internet en los distintos países, entre muchos otros aspectos, resultan en la promesa de beneficios extraordinarios para las distintas empresas de venta de *software*, como *producto* o *servicio* o de tercerización y venta de servicios informáticos.

La historia del sector informático en Argentina comienza hacia fines de la década de 1950, en estrecha vinculación con el período de industrialización mediante la sustitución de las importaciones. Desde ese momento se mantuvo asociada al desarrollo de la ciencia y la tecnología en el país, registrando avances y retrocesos de acuerdo al contexto político social imperante (Borello y Erbes, 2005). En consonancia, en las últimas décadas se difundieron en los países de Latinoamérica un conjunto de discursos optimistas sobre una nueva economía basada en la información y la innovación influyendo en políticas y regulaciones de promoción industrial (Berti y Zanotti, 2010). Estos discursos proponen una supuesta evolución lineal desde la producción industrial a la de servicios apoyada en el conocimiento como fuente de la productividad y la producción de software como elemento dinamizador gracias a que no se requiere de grandes inversiones más que en la fuerza laboral. Organizaciones que nuclea directorios de empresas de tecnología como el Argencon⁴ plantean que la Argentina presenta, además de las enunciadas, ventajas en términos de la fuerza laboral: gracias a “la oferta académica pública y privada de alta calidad” se cuenta con trabajadores calificados, “buen dominio del idioma inglés”, “bajo riesgo de catástrofes naturales” y “huso horario compatible con EEUU y Europa” (Argencon, 2022). En la economía global de empresas transnacionales, a pesar de que la organización del trabajo pareciera esencialmente diferente a otros sectores, se

⁴ Organización conformada por empresas prestadoras de servicios autodenominados de la “Economía del Conocimiento”, siendo estos definidos en su página web - Argencon.org - como aquellas actividades productivas que se caracterizan por el uso intensivo de tecnología y que requieren capital humano altamente calificado.

repite la misma dinámica: el aprovechamiento de las empresas transnacionales de los países centrales del bajo costo de la fuerza de trabajo en la región latinoamericana, en términos de salarios y cargas impositivas.

Es en este contexto que se inserta Despegar: una empresa que mantiene la plataforma turística más grande de la región. Fue fundada en 1999 por Roberto Souviron junto a Ernesto Cadeiras, Mariano Fiori, Martín Rastellino, Alejandro Tamer y Christian Vilate y en septiembre de 2017 realizó su oferta pública en la Bolsa de Nueva York logrando una cotización de más de USD 2.000 millones, ingresando en el podio de los unicornios argentinos⁵.

Debido al cese casi total de ventas por la crisis de la pandemia del COVID-19 y las restricciones que siguieron como formas de evitar los contagios, la empresa realizó un fuerte ajuste en términos de gastos y salarios llegando a reducir el 44% de costos generales (Despegar, 2021a). Además de la reducción de gastos logísticos y de recursos tecnológicos productivos, este *ahorro* se lograría en una gran parte al reducir el *gasto* del lado de los trabajadores: a partir de despidos masivos, de 400 empleados en principalmente Brasil, Uruguay y Colombia, suspensiones de 250 trabajadores en Argentina⁶, el cierre de sus oficinas en Córdoba y reducción de jornadas laborales (iProfesional, 2020). Tan solo en Argentina, se vieron afectadas casi el 30% de la planta total de la empresa.

Como caso de estudio, Despegar fue analizado como empresa desde estudios de finanzas y tecnología (Mourin López, 2019; Tinoco et al., 2017), pero aún no se ha desarrollado una aproximación desde una mirada antropológica a este caso paradigmático, en particular desde los estudios del trabajo. Decimos que la empresa Despegar se categoriza como “unicornio tecnológico” (Lee, 2013) dado que logró alcanzar un valor de más de 1.000 millones de dólares en su etapa de financiación y salida a la bolsa⁷. Financiada ya desde el primer año con capitales propios, externos nacionales e internacionales, una vez afianzada en el mercado, en 2007 recibió

⁵ Según recientes noticias a las cuatro originales Mercado Libre, Globant, Despegar y OLX se les sumarían Auth0, Aleph, Vercel, Mural, Bitfarms, Ualá, Tiendanube y Satellogic (Kantor, 2022).

⁶ En Argentina los despidos sin causa fueron prohibidos por 60 días vía DNU, por lo que no se podía replicar lo realizado en otros países (DECNU-2020-329-APN-PTE - Prohibición despidos., 2020).

⁷ Desde septiembre de 2017 mes en que la empresa realizó su oferta pública en la Bolsa de Nueva York con una acción que alcanzó los US\$ 32,36, se inauguró un proceso de caída, hasta llegar al punto más bajo de poco más de US\$ 5 por acción durante la crisis del sector turístico por el COVID-19. Recién remontaría un valor por encima de los US\$ 14 por acción durante el primer trimestre de 2021, logrando mantenerse en el “podio unicornio” pero con una situación -hasta la fecha- inestable.

fondos de Tiger Global Management quien se convertiría en accionista mayoritario (J. Silva, 2020). Este tipo de empresas, resultado del encuentro entre “el capital financiero y el trabajo cognitivo de alta productividad” (Palermo y Ventrici, 2020) logran llegar a una valuación tan alta gracias a la promesa de altos niveles de rédito habilitados - en parte- a la eficiencia y consiguiente abaratamiento de costos en la gestión del trabajo cognitivo mediado por el uso intensivo de tecnología. En el caso específico que nos incumbe, el éxito de la empresa se debe tanto a su temprana cooptación del mercado Latinoamericano con capital estratégico para el establecimiento de acuerdos y absorción de competidores locales; junto con el establecimiento de una infraestructura tecnológica que posibilita el seguimiento hiperpersonalizado y automatizado de los usuarios facilitado por la conexión a la red de aplicaciones de seguimiento comercial -como Google y Facebook-. Suma a su valor de mercado la posición oligopólica privilegiada de mediador entre los pequeños y medianos proveedores de servicios turísticos y el consumidor final (Despegar, 2022a), lo que la ubica en una posición de poder con respecto a ambos. El sector de paquetes, hoteles y arrendamientos de Despegar es un interesante ejemplo del proceso de centralización del control, en tanto que como parte de la “economía de plataformas” (Del Bono, 2019; Reygadas, 2020), su ganancia radica en su papel de intermediario entre agentes unitarios: consumidor y prestador.

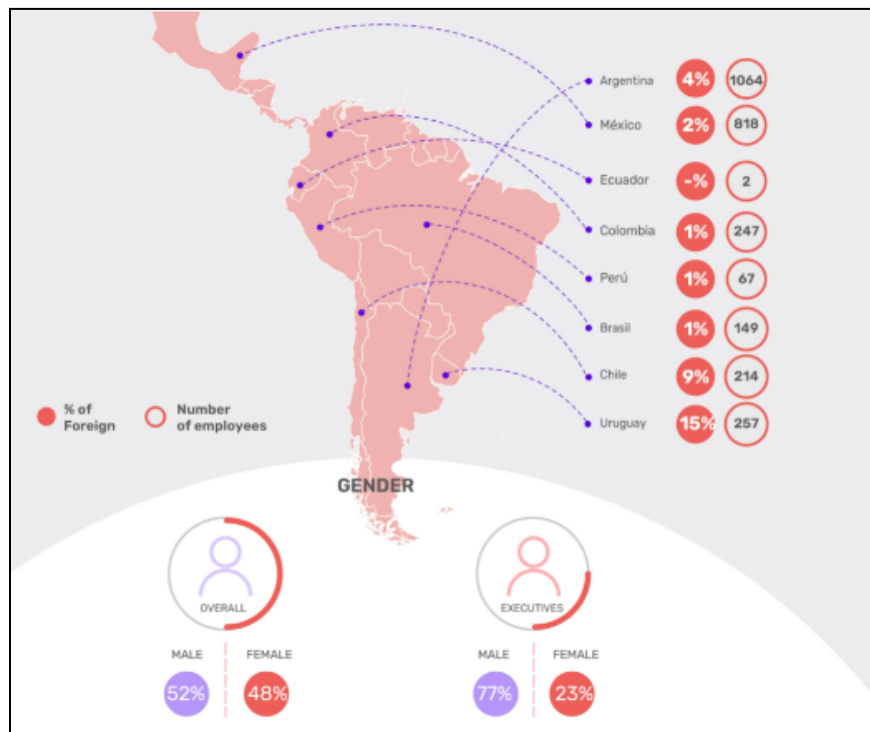
1.a. Les desarrolladores

En este trabajo profundizamos en la rama de desarrollo de Despegar, especialmente en los trabajadores correspondientes al área de IT. La decisión de este recorte se basa en la intención de particularizar en los procesos de trabajo de productores de tecnología, en especial aquellos que son catalogados como *desarrolladores*, quienes interactúan directamente con el código base de la aplicación. Si bien muchos conocimientos y disciplinas se ven involucradas en el desarrollo de productos informáticos, desarrolladores de software serán solo aquellos que escriben código, conocidos también como *programadores*. Se ha notado en el campo que los trabajadores que escriben código, con quienes enfocamos nuestro trabajo, tienen una preferencia hacia la categoría de “desarrollador” por sobre “programador”, constituyéndose una categoría nativa. El desarrollar software, al contrario de programar, implica además de la acción de escribir un programa, producir un producto específico inserto en relaciones de producción y consumo. Para completar nuestra comprensión de la producción y estructuras generales, así como para explorar otros

aspectos inespecíficos del pasaje al trabajo remoto, se han realizado entrevistas también a personas que trabajan en estrecha vinculación con desarrolladores: una persona en el área de ciencia de datos, y otra con tareas gerenciales.

Para principios de 2020 Despegar contaba con más de 3.000 empleados distribuidos en 8 países de la región (figura 1). Según lo relevado con les empleades en Despegar, al igual que en el resto de la industria (Casas et al., 2021; Dughera, Yansen, et al., 2012; Lopez Bidone, 2020), la proporción de mujeres cis, personas trans y disidencias es considerablemente más baja que la de hombres cis género (Despegar, 2020).

Figura 1: Distribución de empleades por país y por género



Nota. Captura realizada de *Sustainability Report 2020*, Despegar, 2020.

Múltiples investigaciones relacionan este fenómeno con la baja representación de mujeres en carreras STEM, acrónimo en inglés que traducido al español se refiere a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática, y a la tardía y limitada introducción de la tecnología en las tempranas etapas de la vida de las mujeres, implantando pautas respecto de la relación tecnología-género (Lopez Bidome, 2020). Exploramos un poco más este tema más adelante en el estudio, pero mencionamos este hecho para notar el esfuerzo que se hizo durante la exploración y realización

de entrevistas de incorporar al corpus los relatos de desarrolladoras mujeres a fin de dar cuenta de las particularidades de sus trayectorias, historias de vida y experiencias durante el aislamiento.

Según la encuesta del segundo semestre de 2021 efectuada por la comunidad Sysarmy, grupo conformado por trabajadores de la industria, la mayoría del sector se encuentra entre las edades de 25 y 40 años (Casas et al., 2021). Esto podría deberse tanto a causas históricas de la industria en la Argentina, que exceden los límites del estudio propuesto, junto a causas asociadas con las pretensiones empresarias de buscar y modelar un tipo trabajador con características particulares necesarias para la producción, entre ellas el estatus de “juventud” (Palermo, 2018). Que el perfil etario constituya un factor relevante para la contratación nos permite vincular ciertas características observadas durante el relevamiento del campo, como puede ser la composición del núcleo familiar, los planes de vida y el lugar del trabajo y la presencia de sentidos asociados entre sí y a la juventud: la innovación, lo digital, la creatividad y el juego, entre otros. Existe una vinculación no explícita entre la juventud y la innovación y esta se constituye como valor esencial en la consolidación de una disciplina fabril acorde al tipo de producción (Palermo, 2018).

Una de las restricciones obvias al ingreso a la industria es la adquisición del conocimiento técnico especializado requerido para la tarea. Además de los secundarios técnicos en informática, se podría decir que existen tres caminos posibles para el acceso a los saberes: ser autodidacta, aprender de cursos profesionalizantes u optar por la educación superior, terciaria o universitaria. Todos estos caminos tienen como precondition esencial el acceso a tecnología de forma irrestricta y prolongada para su práctica. Al respecto, existe un discurso establecido en la industria sobre la poca importancia que tienen las titulaciones para el acceso a puestos en la industria (Dughera, Segura, et al., 2012; Palermo, 2018). Importante fue nuestra sorpresa cuando al indagar sobre las trayectorias educativas de los trabajadores encontramos que casi la totalidad de los entrevistados, con solo la mención de una excepción, pasaron por el ámbito universitario en alguno de tres estados: finalizado, en curso o abandono.

2. El contexto de la investigación: la pandemia

Lejos de desistir en el avance de nuestra investigación en un contexto que en un principio parecía adverso debido a la imposibilidad de explorar el espacio laboral de manera física, la irrupción de la Pandemia por COVID-19 redefinió el curso de la investigación para dar cuenta de las tensiones y cambios que nos devolvía el campo. Con los conflictos surgidos de la situación económica crítica de la empresa y la transición obligada al trabajo remoto pudimos notar el potencial disruptivo de la situación liminal (Turner, 1977) pandémica, que con el quiebre en el ritmo cotidiano de reproducción social sacó a la luz múltiples contradicciones hasta entonces ignoradas. El antropólogo Gustavo Lins Ribeiro (2021) en un trabajo reciente le atribuye la categoría de momento “descotidianizado”, en tanto que las personas atravesadas por los acontecimientos no logran reproducir su cotidianidad, voluntaria o involuntariamente.

Continuando con el Antropólogo, la pandemia -como toda crisis ocurrida en las últimas décadas- demostró una vez más las falencias del neoliberalismo y la catástrofe que significa el desfinanciamiento de los sistemas públicos estatales, en especial los de salud pública. En América latina, la introducción del virus de la mano de sectores de clases medias y altas que viajaban al exterior, incorporó desde el inicio la variable de clase a las formas de diseminación contagiosa, que en su etapa de transmisión comunitaria afectó con mayor virulencia los sectores más desprotegidos (Capogrossi y Palermo, 2020). La enfermedad se constituyó en un “enemigo invisible” vehiculizado por los “peligrosos otros”, quienes ya sea por esencialidad o necesidad, no pudieron refugiarse en su propia cápsula de seguridad sanitaria (Ribeiro, 2021). Las estrategias desplegadas para paliar la emergencia sanitaria evidenciaron la hegemonía biomédica que además responsabiliza al individuo del cuidado y de la salud del conjunto social, hecho promovido desde las políticas estatales y supranacionales como la Organización Mundial de la Salud (Menéndez, 2020).

Desde la cámara de la videollamada, el espacio doméstico, de reproducción y privacidad, se tuvo que abrir a la escuela, al trabajo y al estado, convirtiéndose en el nuevo centro de producción, consumo y control. La transición al teletrabajo, en la mayoría de los casos, significó el traspaso de los costos de obtención y mantenimiento de los medios de producción a cargo de los trabajadores. Se desencadenó un aumento del tiempo dedicado a la actividad laboral, la cual al

invadir el espacio doméstico generó y catalizó renovados conflictos (Krepki y Santarcieri, 2022). La transformación afectó especialmente a las mujeres, quienes en su mayoría tienen a cargo las tareas de “sostenibilidad de la vida” (Carrasco Bengoa y Diaz Corral, 2017) y deben conciliar con su trabajo remunerado (Wigdor y Bonavitta, 2021).

La expansión del virus COVID-19, junto a la emergencia y el aislamiento, trastocaron la organización del trabajo en muchos sectores productivos, en particular aquellos que no cumplían tareas “esenciales” -categoría que desde ese momento adquirió un papel decisivo- debieron adoptar el teletrabajo para continuar con su actividad (Wigdor y Bonavitta, 2021). En la actual situación que seguimos atravesando vemos la profundización de la brecha entre los trabajadores que realizan tareas más manuales y los que realizan tareas de índole más informacional, trabajadores cognitivos, además de la situación de precariedad de los registrados y aquellos que trabajan en la informalidad. A estas relaciones desiguales debemos agregar la problemática de la disparidad en el acceso y alfabetización de las tecnologías digitales, determinantes en un contexto de dependencia masiva a la comunicación digital.

Contrario a otros sectores y en vinculación con el proceso acelerado de profundización de la incorporación de TICs como parte integral de distintos procesos productivos, el informe realizado por el equipo del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (Ventrici et al., 2020) expresa como la industria del software vio aumentar exponencialmente sus beneficios e influencia económica, con una extraordinaria alza en sus ventas y cotizaciones. Las plataformas de videoconferencias han tenido el aumento más notorio, pero también todas aquellas dedicadas a la comercialización de diversos productos y servicios, aquellas que muchos autores las denominan como parte del capitalismo de plataformas (Dirección y Consejo Editor, 2020).

Por su parte, como mencionamos líneas atrás y con una situación opuesta a sus contrapartes tecnológicas, Despegar enfrentó durante el 2020 el cese casi total de ventas durante la pandemia. Esta situación no impidió que, pasado el momento más crítico y habiendo logrado mejorar su *sustentabilidad económica*, la empresa adquiriera capital inversor en vistas de posicionarse como la *superviviente luego de la tormenta*.

3. Análisis metodológico: de cómo se llevó a cabo esta investigación

En este trabajo fue nuestra intención explorar el cotidiano de la vida social de los “desarrolladores” desde el enfoque etnográfico (Guber, 2019; Rockwell, 2009). Se intentó, desde el acceso a los variados espacios sociales, aproximarnos a los “procesos constitutivos de la realidad cotidiana” (Salgueiro Caldeira, 1998). En un movimiento de lo particular a lo general (Rockwell, 2009), el estudio de caso de los desarrolladores de software de la empresa Despegar busca aportar al debate sobre las transformaciones que atraviesa la relación capital-trabajo, aportando elementos empíricos para problematizar categorías como la autonomía, la meritocracia o la incertidumbre instaladas en la agenda pública y las ciencias sociales.

El contexto histórico del estudio, el aislamiento obligado como medida de prevención por la pandemia del COVID-19, nos permitió acercarnos a momentos críticos dentro del cotidiano de la empresa, acompañando de cerca la experiencia de los trabajadores mientras atravesaban duros cambios en su forma de trabajar y vivir⁸. Como Elise Rockwell(2009) nota, investigar desde la etnografía nos lleva a prestar especial atención a los significados que construyen, reconstruyen y transforman las personas con las que trabajamos. Es por esta razón que del proceso vivido por los trabajadores signado por la “descotidianización” masiva, nos preocupamos particularmente por dar cuenta de los sentidos que la empresa intenta hegemonizar en el espacio laboral antes, durante y después del “evento crítico” (Dass, 1995 como fue citada en Ribeiro, 2021), y como los desarrolladores los apropian, revierten y/o transforman desde su propia práctica.

Aquí utilizamos “hegemonía” como la fue conceptualizada por Gramsci (1992) para considerar a las relaciones de dominación en su aspecto dinámico y no de simple y llana oposición. A partir de esta conceptualización es que pudimos problematizar al control indisociable del consenso en el que se apoya, y en las necesidades y los deseos de los dominados que expresa (García Canclini, 2018). Para las teorizaciones de los próximos capítulos, nos apoyamos en la premisa de que la construcción de hegemonía es esencial para la reproducción de las relaciones de

⁸ Cuando nos referimos a la “experiencia” retomamos la categoría desarrollada por Thompson (1989). Esta noción refiere a un fenómeno continuo y móvil, heredado o compartido, que articula la identidad de un grupo humano, en este caso de los trabajadores del área de IT, hacia el interior y contra otro colectivo con intereses generalmente opuestos. En términos de clase, la experiencia está determinada por las relaciones productivas en las que las personas están insertas. A su vez, la conciencia de clase se conforma a partir de las formas culturales que encarna la experiencia: tradiciones, sistemas de valores, ideas y formas institucionales.

producción, el control del proceso productivo y la explotación de tipo capitalista. En términos investigativos, esta nos permite aproximarnos al poder como un proceso fluido, en donde la relación entre dominantes y subalternos es caracterizada por tensiones, resistencias y negociaciones. Desde esta aproximación se supera las dicotomías y aproximaciones monolíticas para dar cuenta de cómo la hegemonía busca formar sentidos en torno al trabajo y a la existencia con el fin de que los explotados adopten “una concepción del mundo no propia” (Gramsci, 1992, p. 367) para reducir la fuerza de resistencia.

Además de posicionarnos desde la etnografía como marco de construcción de conocimiento, incorporamos dos perspectivas adicionales para enriquecer nuestro acercamiento al campo y el análisis de los fenómenos observados: la *etnografía digital* y la *interseccionalidad*.

3. 1. Etnografía digital

Para la aproximación al campo, desde el inicio condicionado por el aislamiento obligatorio por la pandemia del COVID 19, retomamos las propuestas metodológicas de la etnografía digital (Pink et al., 2016). Esta propuesta consiste en considerar los entornos digitales como parte de la experiencia cotidiana de las personas, como un espacio habitable más entre otros, pero con características singulares que cruzan los sentidos y prácticas que allí se desarrollan. Supera así la concepción de un mundo digital como un “mundo aparte” de la experiencia de las personas predominante en la década de los noventa y los primeros años del dos mil (Grillo, 2007). Se los incluye como “objetos de” e “instrumentos para la producción de conocimiento” considerando en el análisis el entorno digital, material y sensorial donde vivimos e investigamos (Ardévol et al., 2008). La potencialidad de lo digital radica en posibilitar nuevas formas de investigar y con ello visibilizar fenómenos emergentes que potencian la comprensión de nuestro campo (Pink et al., 2016). Partiendo de referencias surgidas de los primeros datos de campo, en las primeras etapas de investigación se propició un proceso de descubrimiento acelerado de nuevos espacios, significados y prácticas. Esta apertura a lo digital potencialmente infinito, aunque en instancias posteriores debió ser delimitado y cartografiado para facilitar su análisis, se mantiene siempre flexible a la emergencia de nuevos hábitats y/o usos digitales claves de intercambio y sociabilidad. La elección metodológica fue además impulsada por la alta afinidad tecnológica de la comunidad con la que se trabajó: los trabajadores de Despegar se organizan, comunican,

forman, producen en y desde plataformas digitales dentro y fuera del espacio laboral formal. Incluso, podemos decir que en varios casos esta mediación tecnológica es preferible a otras formas analógicas y presenciales, en tanto que lo virtual se configura como un espacio cómodo de intercambio cotidiano. Comodidad asentada sobre un apego tanto lúdico como laboral con las tecnologías digitales.

Es necesario notar que el empleo investigativo de los grupos de Facebook, Whatsapp, Discord, LinkedIn y Twitter como lugares de contacto y socialización, fue posible gracias a la relación previa con personas de la comunidad y, en vinculación con esta, la cercanía en términos etarios y de consumo cultural con el colectivo de trabajadores. Diariamente, compartimos el empleo de tales tecnologías socio digitales en formas similares, lo que tuvo dos efectos inmediatos: por un lado, permitió reconocer y comprender con mayor rapidez la utilización específica y sus reinterpretaciones; y por el otro, requirió un esfuerzo mayor y constante de desnaturalización de prácticas y conceptos adquiridos. La atención constante y el intercambio con otros investigadores fue metodológicamente fundamental para decodificar múltiples maneras específicas de habitar online.

3. 2. Perspectiva interseccional

Extendemos nuestra perspectiva incorporando el enfoque interseccional, que contempla que la existencia de las personas es atravesada por tensiones de clase, de género, de etnia, de raza, de nacionalidad, entre otras muchas otras dimensiones que se articulan entre sí en la determinación de su posición en el esquema de poder (Capogrossi, 2020; Veloz Contreras y Salazar, 2020). Estas funcionan como clasificadores que legitiman las desigualdades políticas y económicas que caracterizan las múltiples condiciones de vida y trabajo de los trabajadores. La interseccionalidad surge del pensamiento político de los feminismos no hegemónicos -negro, indígena, chicano, poscolonial y decolonial- y abre paso al entendimiento de las experiencias y construcciones de género en relación con la actividad vital de trabajar (Capogrossi y Palermo, 2020). Como Viveros Vigoya (2016) refiere en su estudio del concepto en el contexto de América Latina, el enfoque interseccional permite analizar los fenómenos y tensiones -surgidas en lo doméstico y lo laboral- desde un cruce entre género, raza y clase, sin caer en un estudio de circunstancias individuales ni suponer una suma aritmética de una opresión sobre otra. Del mismo modo,

ampliar nuestro análisis superando los límites de lo que se considera dentro y fuera del trabajo o el espacio productivo, entre lo que se considera prácticas laborales y las que no, como el ocio y las tareas de cuidado. De esta forma concebimos analizar la experiencia de los trabajadores discriminando analíticamente diferentes aspectos de su vida social -conscientes de la virtualidad de la separación- que se producen recíprocamente en contextos situados histórico-geográficamente. A nuestro entendimiento, esta perspectiva es especialmente relevante para visualizar el modo en que el género atraviesa los procesos de producción y reproducción de la fuerza laboral en las empresas tecnológicas. En particular, retomamos la postura de que los espacios laborales están signados por una segregación cultural e ideológica que define qué actividades le son permitidas a cada género, en términos de división sexual del trabajo, que se asocia directamente con el modo que toma la disciplina. Estos mecanismos disciplinarios están asimismo alineados con las especificidades de la producción (Palermo, 2018).

Cabe aclarar que desde una postura ética y política, decidimos incorporar la conceptualización sobre el género y la sexualidad, para escapar de la perspectiva androcéntrica totalizadora que muchas veces ha invisibilizado la presencia y agencia de mujeres y disidencias. Los estudios de género en la investigación científica posibilita examinar las formas en que somos interpeladas en nuestros espacios de trabajo, como personas sexuadas e inmersas en el sistema sexo-género, pensando especialmente en el quehacer científico y la manera que puede afectar nuestro proceso de construcción de conocimiento.

3. 3. Técnicas de construcción, registro y análisis del corpus

Uno de los objetivos del presente trabajo fue generar material que reconstruya conversaciones, espacios y actitudes, anonimizando a los participantes y utilizando referencias inteligibles con la intención de colectivizar el proceso de construcción de conocimiento (Rockwell, 2009). Durante gran parte de la exploración, los postulados expuestos fueron enriquecidos con los aportes de colegas más experimentadas, con los que se compartieron regularmente espacios de debate y definición en torno a los Estudios del Trabajo. Estas experiencias resultaron ser sumamente valiosas para ampliar la mirada y comprensión de lo percibido en el campo.

Una de las motivaciones que guían mi investigación nace de mi cercanía personal al objeto de estudio, desde mi paso laboral en espacios de la industria del software como un interés personal por las tecnologías digitales desde la adolescencia. Esto me supuso un desafío constante por discriminar aquellas categorías específicas del ámbito que llevan enmascarado “trabajo social” que les dió origen y que se encuentran vulgarizadas en las interacciones del cotidiano (Bourdieu y Wacquant, 2007).

Por esta misma razón se mantienen múltiples vínculos personales con el ámbito que facilitaron el ingreso al campo, concretamente desde una red de allegados y sus propios contactos que trabajaban en la empresa en el desarrollo de distintas partes de la aplicación Despegar.com. Gracias a ellos, y a pesar de no poder ingresar a la oficina por limitaciones contextuales de la pandemia, pudieron realizarse las entrevistas y observaciones que permitieron explorar el universo de prácticas que tienen lugar durante y fuera de la jornada laboral y que guardan relación con ella. Desde nuestra postura en vinculación a la perspectiva digital, discutimos el concepto de *campo* considerado únicamente como un sitio físico limitado y legitimante, al estilo de la aldea malinowskiana. Contrariamente, lo pensamos como un *habitus*, como un conjunto de prácticas y disposiciones corporizadas, comprendiendo que “el viaje” al campo implica la ampliación de la definición, con distintas formas de movilidad y de separación de los ámbitos familiares (Clifford, 2019). El campo lo construimos teóricamente de acuerdo a los efectos de lo que se desea ver, y *la visita* es definida, no tanto desde la movilidad territorial, sino más por la predisposición a tener “una atención focalizada y disciplinada” (Clifford, 2019). En este orden de ideas, la exploración cualitativa se concretó en una modalidad completamente virtual de observación y entrevistas abiertas, poniendo énfasis en la relación entre el espacio laboral y el espacio doméstico y las formas en que las tecnologías digitales inciden en la organización del trabajo y el tiempo de ocio.

Nuestra labor con los trabajadores a lo largo de todo un año nos permitió acompañarles en diferentes estadios de su relación con la empresa, pudiendo dar cuenta de los cambios en sus propias interpretaciones sobre lo que estaban viviendo. Las entrevistas virtuales, que duraron aproximadamente dos horas cada una, se centraron en la construcción de relatos de vida, elaborando en su desarrollo interpretaciones personales sobre su propia actividad, su formación y su relación biográfica con la tecnología y la profesión. La posibilidad de grabación permitió la

reconstrucción de la experiencia diferida en el tiempo permitiendo focalizar la mirada en los elementos relevantes de la sincronía (Ardévol et al., 2008). Además, en el marco de la videollamada participamos en la construcción de lo que ellos buscaban comunicar sobre su persona y su contexto, aquello que querían visibilizar u ocultar, e incluso aquellos emergentes que escapan de su control.

Para la *reconstrucción multisituada* del rompecabezas que conforma a los procesos, rutinas, espacios, gestiones, relaciones y sentidos vinculados al trabajo en Despegar nos servimos, además, de tres tipos de fuentes especiales: publicaciones en redes sociales -en particular de la red Twitter⁹-, tanto corporativas como de empleadas y gerentes de la empresa; plataformas de opinión de trabajadores sobre la empresa -como Glassdoor, Indeed y Opencube¹⁰- y, sobre todo, entrevistas exploratorias y conversaciones fluidas en mensajería instantánea con empleadas y ex empleadas.

Resulta relevante notar que el trabajo de campo en redes sociales, sitios web y plataformas de mensajería instantánea también implicó poner en juego nuestra identidad digital y su huella¹¹, transformando progresivamente nuestro propio hábitat digital (Krepki y Santarcieri, 2022). Incluso durante momentos de descanso, los algoritmos de recomendación de las diferentes plataformas mostraban para nuestro perfil un mosaico de publicaciones que mezclaban nuestra vida personal y nuestro tema de estudio. Interpelándonos subjetivamente, este fenómeno nos llevó a implementar estrategias¹² para recrear problemáticamente una separación virtual y consciente con el campo y redefinir nuestra *persona pública*.

⁹ Red de uso preferencial para el colectivo de trabajadores y afines en tecnología. Ver ejemplificado: capítulo 3 y capítulo 4. Nos gustaría notar que incorporamos para su análisis publicaciones de actores clave vinculados a la empresa, entendiendo que siendo figuras públicas y adicionalmente con amplio conocimiento de la tecnología digital, son conscientes de los permisos de visibilidad, del efecto y utilización de sus palabras.

¹⁰ Cada plataforma expresa su particularidad en tanto las formas, condiciones y visualización de las opiniones, pero fueron un material esencial en el descubrimiento de las tendencias que luego fueron profundizadas a partir de entrevistas y observaciones en plataformas de gestión y redes sociales. Cada una ofrece una sección donde empleadas de cada empresa comentan anécdotas positivas y negativas ocurridas en su lugar de trabajo. Para ver más: glassdoor.com.ar, ar.indeed.com y opencube.io.

¹¹ La huella digital es el rastro que cada usuario deja al interactuar en cualquier sitio web. La huella digital está compuesta por datos públicos, datos publicados por otros y datos generados por cada persona (posteos, comentarios, fotos, formularios completados, contenidos compartidos, etc.) (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina, 2020).

¹² Por ejemplo, se debió de crear un perfil de Twitter para poder conectarse con múltiples perfiles y diferenciar los usos personales de los investigativos.

Fue necesario abordar la investigación considerando el carácter complejo de la realidad, sumando información relativa a otros contextos sociales que inciden en el campo y que lo determinan o explican. Para este propósito, en primera instancia, se han observado espacios virtuales de comunicación y gestión formal de la empresa, y de conversación informal generados por los trabajadores. En segunda instancia, nuestro acceso a fuentes oficiales de la empresa, como materiales promocionales de comunicación interna y externa, fueron vitales para indagar acerca de las políticas empresariales de administración de la fuerza de trabajo. En tercera instancia, ampliamos nuestro seguimiento de lo que estaba atravesando la empresa a nivel corporativo desde notas periodísticas, publicaciones en redes sociales, blog especializados e informes financieros y de sustentabilidad, publicados por la misma empresa, dado su carácter de sociedad anónima de capital abierto.

4. Organización del texto

La tesis está dividida en cuatro capítulos. Cada capítulo propone un postulado general que será explicado a partir de ejemplos de la experiencia de los trabajadores, de las cuales también se derivan ideas secundarias que completan la comprensión. Cada postulado conduce a construir la tesis principal del trabajo. Asimismo, la propuesta de lectura que nos esforzamos en realizar es del tipo secuencial, adentrándonos en el problema siguiendo una lógica temporal no estricta.

El primer capítulo explora el marco teórico de referencia de la investigación. Dividido a su vez en tres apartados, se introducen las discusiones en torno a las transformaciones sociales derivadas de la tecnología electrónica digital y la propuesta del capitalismo cognitivo, de la que nos servimos para describir el tipo de trabajo que es el desarrollo de software y los aportes de los estudios del trabajo para nuestro enfoque.

El segundo capítulo se centra en presentar al lector la lógica organizacional de Despegar, caracterizada por la adaptabilidad y el cambio veloz en vinculación con el despliegue de la *performance tecnoempresarial*. Se desarrolla en tres apartados principales: primero se introduce la tesis del capítulo sirviéndose de testimonios de trabajadores y comunicaciones oficiales; luego continúa con una descripción sobre las formas esenciales de organización y gestión del trabajo, el equipo, el proyecto y el líder coach; y por último, se finaliza retomando las

ideas expuestas durante el capítulo introduciendo el concepto de *ética hacker del trabajo* como elemento que subyace y acompaña el acto *performativo*.

Introduciéndonos en la cotidianeidad de los trabajadores en el aislamiento producido por la pandemia del COVID 19, el tercer capítulo se centra en ilustrar las tensiones, prácticas emergentes y representaciones que tienen lugar en el trabajo remoto en el hogar. Organizado en dos partes, se inicia con una descripción de la gestión del trabajo a fin de develar las fisuras que ya estaban presentes en el sistema antes del decreto de la cuarentena. En este mismo apartado se enlaza uno de los hallazgos del trabajo de campo: la constitución de una oficina virtual que posibilite la reconexión entre compañeros de equipo. De igual forma, la segunda parte explora las transformaciones y tensiones que ocurrieron en el hogar, prestando especial atención a la distribución de las tareas de cuidado o como esta se relaciona con el mantenimiento del ritmo productivo. Este capítulo finaliza reflexionando sobre los efectos del *home office*, con la disolución de los límites temporales y espaciales entre el ocio y lo laboral, consiguiente instauración de una jornada laboral interminable y las estrategias desplegadas por los sujetos para combatirlo.

Para concluir, volvemos a posicionarnos analíticamente al nivel de la empresa para sintetizar el desencadenamiento de la crisis de la *performance tecnoempresarial* dominante antes de la pandemia. A tal efecto, en dos apartados nos dedicamos a precisar los elementos que propiciaron la ruptura definitiva entre trabajadores y empresa. En el primero dirigimos nuestra mirada al cierre de las oficinas de Córdoba como primer gran hito *de quiebre*, y en el segundo, retomando fenómenos descritos anteriormente, precisamos otros dos procesos de desgaste de la *performance*: el síndrome del *burn out* y la incertidumbre como padecimiento. A modo de cierre, y refiriéndonos a un tiempo histórico que corresponde con el segundo año de la pandemia, exponemos la nueva propuesta de *tecnoempresarialismo* que Despegar promueve para recuperar la fuerza laboral perdida.

Capítulo 1

Desde dónde partimos

La investigación presente parte de los estudios del trabajo para adentrarse en espacios laborales de producción de tecnología digital: el trabajo detrás de la plataforma. La incorporación de tecnologías digitales a los procesos económicos plantean numerosos interrogantes y preocupaciones surgidos de nuevas formas de producir que sobrepasan los tradicionales espacios de trabajo. A pasos acelerados se generan y reconstruyen relaciones y prácticas que se perfilan como nuevos arreglos contractuales y maneras de organizar el trabajo (Del Bono, 2019; García Canclini, 2018; Reygadas, 2018; Ribeiro, 2018). Como explica Scolari (2008) tomando un ejemplo de innovación como lo fue el automóvil, uno de los efectos más palpables es la recreación de un ecosistema con nuevas profesiones y subjetividades espacio-temporales que desplazan múltiples oficios y organizaciones anteriores.

El objetivo de este primer capítulo es desarrollar el marco teórico que sustenta nuestra exploración y análisis. En el primer apartado, realizamos una contextualización histórica sobre el debate alrededor de las transformaciones sociales por la tecnología digital, en particular aquellas que plantean un cambio en el modo de producción capitalista. También definimos el proceso de “digitalización” y posibles aproximaciones al concepto. Seguidamente, en el segundo apartado, nos adentramos en los estudios de la dimensión del trabajo en relación con la tecnología retomando los aportes del capitalismo cognitivo, sus propuestas y sus principales críticas. Definimos en particular, las contribuciones hechas para comprender las características de una nueva fuerza laboral cuya principal producción es de carácter mental. Por último, reconstruimos algunos de los aportes más relevantes de los estudios del trabajo que motivan la dirección de nuestras aseveraciones, dando especial atención a los aportes teóricos de autores de la región. Sintetizando el estado de la cuestión, cerramos este capítulo reparando en escritos puntuales sobre el trabajo en desarrollo de software en la Argentina que guiaron la construcción de nuestras hipótesis.

1. Las TICs en la producción y las nuevas definiciones analíticas

La crisis del modelo industrial en los 70' y la caída de la tasa de ganancia derivada, motivó el origen de dos procesos ampliamente estudiados: la transnacionalización, el avance de las empresas multinacionales y el surgimiento de firmas transnacionales, y la financiarización de la economía, la reducción de todo producto a un instrumento financiero. Estos producirían los recursos que se invertirían -con alto riesgo- en la creación de las empresas de plataformas (Mallamaci et al., 2020). El modelo industrial no desaparece, pero es desplazado por una nueva lógica productiva orientada a la información y los servicios (Hardt y Negri, 2002 como fue citado en Zanotti, 2011). Se inaugura entonces una etapa caracterizada por una producción flexible, crecientes procesos de interconexión entre empresas pequeñas, medianas o grandes, alianzas estratégicas entre el capital más concentrado, proliferación de formas de organización horizontales, y la multiplicación de las redes empresariales; cada uno de estos aspectos unidos a la difusión de las tecnologías de la información (Zanotti, 2011). Sin embargo, se debe notar que la crisis de las *puntocom*¹³ en 2001 fue un llamado de atención sobre la ilusión de la acumulación ilimitada de capital, demostrándose que el sector informático no es independiente de las crisis que afectan a las industrias tradicionales (Berti y Zanotti, 2010).

La manera en que las TICs y el conocimiento se articulan con los procesos productivos es estudiada desde hace décadas: ya en los 80', teóricos economistas planteaban la existencia de una economía del conocimiento y el aprendizaje (Ribeiro, 2018). Seguidamente, a principios de 1990, se comienzan a difundir las teorías del “fin del trabajo” (Rifkin, 1996). Estas últimas postulaban la pérdida de la centralidad del trabajo y el trabajador como sujeto transformador debido a la llegada de una tercera revolución industrial caracterizada por el aumento de la productividad gracias a la globalización y las nuevas tecnologías (De la Garza Toledo, 1999). En paralelo a estas interpretaciones económicas, siguiendo la línea tecnofílica, en los albores del internet se extendió la idea de un “ciberespacio” libre y común, similar a la “*communitas*” de Víctor Turner (1977).

¹³ La burbuja de las *puntocom*: consistió en un aumento desmedido, alejado de cualquier valuación, del valor bursátil de empresas de internet, llamadas así en referencia a que su producto principal consistía en un sitio web, provocada por la especulación excesiva durante la última mitad de la década de 1990 (Piscitelli, 2001).

De forma crítica, numerosos autores destacan como estas primeras interpretaciones de “distopía-utópica” (Mallamaci et al., 2020, p. 236) desviaron -aun en la actualidad- la atención de la discusión analítica del fenómeno, ocultando a revisión los impactos potenciales del desarrollo tecnológico en la fuerza laboral y debilitando los reclamos de la organización colectiva (Mallamaci et al., 2020). Como expresa José Van Dijck (2019) podemos dudar si realmente existió el “paraíso inicial”, pero si existió, poca fue su duración. En pocos años, las corporaciones se apropiaron del conocimiento y el trabajo colectivos, estableciendo discursos que recuperarían estos valores comunitarios iniciales y su retórica democrática como discurso legitimador de su propio modelo de negocios y cultura empresarial (Ribeiro, 2018; Van Dijck, 2019).

La inmaterialidad del producto (Berardi, 2003), la cooperación y apropiación de conocimiento, creatividad y recursos producidos colectivamente (Zanotti, 2011), así como la continuidad ininterrumpida entre la producción y consumo de los productores informacionales (Scolari, 2008) derrumbaron los criterios clásicos de la economía de la escasez (Blondeau, 2004) lo que propulsó nuevas hipótesis en torno al valor. Entre las propuestas que surgen desde la economía, la sociología, la filosofía -por decir algunas aproximaciones- podemos destacar al “capitalismo de plataformas” (Srnicsek, 2017), “capitalismo de la vigilancia” (Zuboff, 2019), “net-economy”, “economía digital” (Tapscott, 1997), “capitalismo cognitivo” (Moulier-Boutang et al, 2004), “capitalismo informacional” (Castells, 2001), “capitalismo digital” (Schiller, 1999) y, desde la antropología, el “capitalismo electrónico-informático” (Ribeiro, 2018).

Durante nuestro trabajo mencionamos múltiples veces el fenómeno de la digitalización del trabajo y sus efectos. A partir de la revisión bibliográfica (García Farjat y Salguero, 2019; Martínez Ojeda, 2006; Sadin, 2017) entendemos a la *digitalización* como un proceso o procesos de incorporación de las tecnologías digitales como herramientas fundamentales en la producción, circulación y consumo de bienes y servicios, ya sea como adicional o sustitutiva de otra tecnología anterior. Dentro de este paraguas conceptual es que podemos englobar procesos tales como la digitalización entendida como la conversión de información en formato analógico al formato digital, y a las transformaciones producidas del análisis de esta información generada¹⁴.

¹⁴ Es interesante notar que en el idioma inglés estas dos acepciones se encuentran diferenciadas por palabras diferentes: *digitalization* y *digitization* (Cambridge Dictionary, 2018).

Aunque a veces es utilizada por distintos autores de forma ambigua, podemos decir que en la mayoría de los casos remite a la incorporación y expansión de plataformas para la organización del trabajo, así como la comunicación, producción, circulación y consumo de bienes y servicios.

La digitalización en el caso de los desarrolladores de software no solamente redefine las formas en que los trabajadores realizan su trabajo, sino que es la esencia de lo que producen. El espacio de trabajo está caracterizado por un extenso uso de tecnología digital y, de la misma suerte, también lo está el resto de su vida. El colectivo laboral con el que trabajamos experimenta con mayor intensidad un proceso que se extiende en la población a medida que las brechas tecnológicas se achican -sin desaparecer-. Para su análisis, existen aproximaciones filosóficas como las de Eric Sadin (2017) donde la tecnología sobrepasa la idea instrumental, para pasar a ser un elemento que acompaña y gobierna una parte cada vez mayor de la existencia humana. Bajo esta línea interpretativa, se considera que con la expansión de los dispositivos personales y las aplicaciones para cada situación diaria se ha conformado una capa informacional paralela, como una “duplicación digital del mundo”. Esta se conecta con un sistema de gestión electrónica descentralizado y encarnado en miles de procesos de Inteligencia artificial (IA) hiperespecíficos y situacionales, capaces de almacenar y analizar estas enormes masas de datos (Sadin, 2017).

Esta administración algorítmica normalizada se apoya además en el modelo de acumulación basado en la vigilancia (Zuboff, 2019) que buscaría activamente digitalizar cada rincón de la experiencia humana en un afán optimizador, e influenciado por las grandes definiciones que sus creadores tengan sobre la inteligencia, el aprendizaje y lo humano (McCarthy, 2007). Despegar como empresa cuyo producto principal es una plataforma es parte de este proceso de digitalización, siendo una de las primeras en la región de ofrecer la venta de pasajes y servicios turísticos de forma digital. Superando el tradicional modelo de agencia de viajes, la empresa construye su negocio sirviéndose de la información conductual producida por las otras grandes plataformas como Google y Facebook.

2. Trabajo en el nuevo capitalismo

En el nuevo paradigma productivo, especialmente en la industria del software objetivo de nuestro análisis, se redefine un tipo de trabajador particular que cuenta con cierto nivel educativo, que produce y maneja información a partir del uso de las nuevas tecnologías capaz de programar y decidir “secuencias enteras del trabajo” (Klaric, 2019, p. 95). Este tipo de trabajador comienza a posicionarse en el centro de esta nueva fase productiva basada en el conocimiento y la innovación como motores de la acumulación (Moulier Boutang y Emery, 2011) como aquel que verdaderamente produce valor en oposición al trabajo manual (Berardi, 2003). Míguez (2013) agrega que este fenómeno se vincula con el rechazo a la disciplina fabril fordista, la generalización de la seguridad social y la democratización de la enseñanza, que facilitaron la constitución de una fuerza de trabajo calificada.

En nuestra búsqueda por los sentidos construidos alrededor de este nuevo trabajador informacional en un contexto tecnologizado nos acercamos a las teorías del Capitalismo Cognitivo (CC) (Berardi, 2003; Blondeau, 2004; Míguez, 2013; Moulier Boutang y Emery, 2011; Vercellone, 2020; Zanotti, 2011). Surgido a comienzos del 2000 en Francia y vinculado al movimiento del operaismo y la “autonomía obrera” del marxismo italiano de los años sesenta y setenta, el CC teoriza sobre la idea del “Trabajo Inmaterial” como aquel que produce bienes “inmateriales”: información (o su subproducto software), conocimiento, afectos, relaciones sociales, incluso la vida social (Míguez, 2013; Ribeiro, 2018). Desde la idea del “General Intellect” de (Marx, 2007), combinación entre experiencia tecnológica y conocimiento social general, se concibe que la riqueza depende cada vez más de la potencia productiva del saber social movilizado por el trabajo activo y por consiguiente del estado general de la ciencia y la tecnología.

En las aproximaciones tempranas a la temática, una de nuestras inquietudes era sobre la concepción del desarrollador de software como *trabajador privilegiado* que materialmente se ancla en la banda salarial alta de la industria¹⁵, un espacio de trabajo caracterizado por lo *flexible*

¹⁵ Con una mediana de \$110.000 pesos según la encuesta de SysArmy correspondiente a diciembre 2020 -enero 2021 realizada por la comunidad de desarrolladores de software de Argentina. La muestra corresponde a 5599 respuestas consideradas como válidas correspondientes a todas las provincias. De estas tuvieron una mayor representación la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (Casas et al., 2021).

y *lúdico* junto a una serie de beneficios adicionales del ámbito del ocio y la reproducción social. Se indagó sobre las características que distinguían a esta fuerza laboral y sobre los elementos determinantes de un sistema de producción que habilitase y/o necesitase de ese *privilegio*. En la recopilación bibliográfica para responder estas primeras incógnitas tuvimos contacto con la propuesta de la capacidad cognitiva como recurso productivo primario (Berardi, 2003). Esta potencialidad cognitiva es lo que se acciona en la transformación para la producción de estas nuevas mercancías, como innovación, lenguaje y relación comunicativa. Es esta misma capacidad, que involucra la creatividad, emocionalidad e inventiva del/la/le desarrollador/a/e que se pone en juego en la producción de software en Despegar.

Si bien, muchas veces se ha criticado a la propuesta de “capitalismo cognitivo” en términos de que el conocimiento siempre fue central en el trabajo y la producción capitalista (Ribeiro, 2018), Berardi (2003) reafirma que en el sistema industrial, la mente tiene un papel auxiliar en el manejo del cuerpo para la realización de tareas automáticas. Uno de los exponentes que opone una interpretación a esta tesis es el antropólogo Gustavo Lins Ribeiro (2018), quien recuperando a Benedict Anderson (1983 como se citó en Ribeiro, 2018), acuña la definición de “capitalismo electrónico-informático” subrayando la hegemonía del sector tecnológico y las nuevas formas de producción, organización, acumulación y extracción relacionadas con las TICs, en especial el espacio configurado por el internet.

El enfoque del capitalismo cognitivo involucra el pasaje de un sistema de organización del trabajo industrial a una “división cognitiva del trabajo”, en función de los distintos tipos de conocimientos involucrados (Miguez, 2013). Bajo esta división, se postula la existencia de una clase virtual que produce signos y una “*underclass*” que produce mercancías materiales a partir del trabajo manual (Berardi, 2003). También se hipotetiza que aquellos individuos o grupos sin la cualificación informacional para el trabajo cognitivo son excluidos de la producción o devaluados como trabajadores (Klaric, 2017).

Las metodologías ágiles, el líder-coach, el “ocio institucionalizado” (Krepki, 2019), y las significaciones vinculadas al *emprendedurismo* y la *ética hacker* presentes en Despegar -entretejidas desde *la escuelita* hasta el *feedback constante*¹⁶- pueden ser vistos en relación con la

¹⁶ Ver capítulo 2.

tesis cognitiva. Berardi (2003) plantea que dado el contenido del trabajo cognitivo totalmente mentalizado, este implica el establecimiento de nuevos procesos de control y disciplinamiento que se enfoquen en la emocionalidad y el estado mental e intelectual de los trabajadores. El trabajo mental y creativo requiere de momentos de esparcimiento y concentración, constituyendo una temporalidad que no coincide con la jornada laboral fabril. Veremos cumplida con creces esta premisa, en la forma difusa de los límites entre los tiempos de trabajo y descanso. Es característica de esta actividad también, cierta homogeneización en tanto aspecto físico de la actividad -la sedentarización frente a la pantalla- y una hiperdiferenciación y particularización en cuanto tareas realizadas que se ordenan siguiendo un modelo de gestión del trabajo flexibilizado, orientado a objetivos de trabajo y organizado en equipos interconectados (Palermo y Ventrici, 2020).

La digitalización optimiza procesos redundantes y tiempo no productivos, generando un excedente de tiempo laboral y energía que para ser reabsorbidos al ciclo de producción requieren de nuevos modos de control (Terranova, 2018). En este sentido, la misma incorporación de tecnología digital le da materia a estas nuevas estructuras disciplinarias (Palermo et al., 2020). Se distinguen tres suertes distintivas: el control emanado desde el software mismo, el control emanado desde el consumo y el control que la fuerza laboral ejerce sobre sí misma (Palermo et al., 2020). En particular en el ámbito tecnológico, donde se desarrollan plataformas que involucran la gestión u organización de información, servicios, bienes o personas, los trabajadores mismos utilizan aplicaciones similares de gestión y medición de la productividad su propio trabajo, al punto que algunos autores han llamado “panóptico digital” (Han, 2014). Estas plataformas de gestión han interiorizado parte de las funciones del capataz, desujetivándose y objetivando a través de datos y algoritmos.

3. Perspectivas desde los estudios del trabajo

Para comprender la vinculación entre las políticas empresarias y los sentidos que los trabajadores adscriben a su experiencia decidimos recuperar los aportes de los estudios del trabajo. Desde este marco, diversos autores se interrogan acerca de cuáles son las tendencias que pueden considerarse verdaderos cambios en el mundo del trabajo y cuáles representan una continuidad y profundización de las preexistentes condiciones productivas y flexibilización laboral (Del Bono,

2019). Nos parece importante remarcar que apoyarnos teóricamente en la antropología del trabajo nos permite superar el esencialismo y reduccionismo económico que gobierna algunas aproximaciones a las temáticas que en este trabajo se incluyen. Como Fernández Álvarez (2020) menciona, retomando la obra de E. P. Thompson, una perspectiva etnográfica enfocada en la experiencia abre la mirada analítica a múltiples formas históricamente situadas que rompen con la concepción monolítica y esencialista sobre las clases y las dinámicas de conflicto. Desde su investigación junto a trabajadores de la economía popular, la autora nos invita a pensar procesualmente como “las clases se hacen, deshacen y rehacen” continuamente y la multiplicidad de formas que puede tomar el trabajo, desligándonos de un esquema heredado que concibe al “trabajador” sobre la base de un modelo de clase obrera industrial masculina y blanca (Fernández Álvarez, 2020).

Para poder analizar estos fenómenos en términos de la relación antagónica capital-trabajo y las formas en que se controla y disciplina el trabajo para la producción es que retomamos los aportes clásicos de J. P. Gaudemar (1991) quien construye el “modelo de disciplina paternalista” en el marco de su tesis acerca de los “ciclos disciplinarios del capitalismo”. A partir de su trabajo nos podemos acercar a los procesos donde la disciplina se extiende en el espacio social, facilitando su reproducción a partir de diversos mecanismos de legitimación. Desde sus postulados, y en lo que se refiere al concepto de “hegemonía” mencionado, rescatamos el hecho de que en la acción de legitimar la dominación, la disciplina misma se modifica por efecto de la resistencia por parte de los trabajadores.

El enfoque antropológico que observa la cotidianeidad aporta grandes herramientas para el análisis de los procesos de trabajo y las huellas que estos dejan por fuera del espacio netamente productivo (Capogrossi y Palermo, 2020). En este sentido, nos encontramos con propuestas geográficamente más cercanas como los aportes de José Sergio Leite Lopes (2011) y Hernán Palermo (2012). El antropólogo brasileño desarrolló el concepto de “fabrica e vila operaria” (Lopes, 2011) a partir de la experiencia de los obreros de una usina de azúcar en Brasil. La relevancia de este trabajo fundamental no radica únicamente en proporcionar un gran ejemplo etnográfico, desarrollando una descripción extensa de la producción en la usina, sino que también, ilustra formas de aproximarse analíticamente a las representaciones en torno al trabajo, la producción y prácticas sociales más allá el espacio productivo *per se*. En su estudio describe

cómo las políticas empresarias colonizan espacios extra-productivos de la vida cotidiana a partir de la construcción de viviendas y el otorgamiento de tierras que consolidan la legitimidad de la empresa desde la creación de una relación de deuda. Asimismo, el análisis del caso de YPF de Hernán Palermo (2012), desde la constitución de YPF estatal hasta su mutación en Repsol, aborda los procesos que reafirman la “hegemonía empresaria”, dentro y fuera del espacio laboral y los relaciona con el modelo de acumulación capitalista y la propiedad de la empresa en cada momento histórico.

En una economía que depende de un involucramiento en tal grado individual en términos emocionales e intelectuales, necesita generar discursos legitimantes y formas de gerenciamiento diferentes al sistema industrial anterior. Rescatamos para esto el concepto de “hegemonía empresaria” para el análisis de las doctrinas corporativas con carácter pedagógico y coactivo que tienen efecto dentro y fuera del espacio productivo y que activan un espacio de imposición y disputa de sentidos (Figari, 2013). Estas diversas estrategias empresariales se orientan a producir y reproducir una fuerza de trabajo acorde con los intereses de la producción (Palermo, 2018). El carácter pedagógico se concreta cuando se transpone sentidos y valores a partir de dispositivos diseñados para que estos sean accesibles, fácilmente aprehensibles y, por tanto, fetichizados. Por otro lado, como explica Palermo (2012) la coacción se ejerce en forma de presiones directas sobre los colectivos de trabajo y es indisoluble de los procesos de construcción de consenso. Dentro de este orden de ideas, para dar cuenta de las dinámicas hegemónicas y contrahegemónicas que cruzan la relación capital-trabajo retomamos los escritos de June Nash (2008) en las comunidades mineras de Oruro en Bolivia. Aquí se describen las prácticas colectivas de resistencia de los mineros y su experiencia alrededor de su identidad de comunidad y de clase, desde la cual resisten y construyen nuevos sentidos.

Otra de las líneas de análisis más importantes para nuestro estudio, son aquellas que han analizado los efectos de la incorporación de TICs a los procesos de trabajo desde la formación de nuevos tipos de trabajadores a partir de la instalación de plataformas que intermedian entre trabajador y cliente¹⁷ hasta las maneras de control algorítmico del trabajo (Reygadas, 2020). Dentro de estas consideraciones es que se ubica, según la bibliografía consultada, los análisis

¹⁷ Catalogadas como: *cloud work* o trabajo en la nube, *crowd work* o trabajo colaborativo online y *location based work* o trabajo basado en la ubicación.

sobre los “trabajos de plataformas” y “la economía de plataformas”, considerando a las plataformas de subcontratación como objetos técnicos que revolucionan los mercados laborales y, por tanto, la relación laboral (Del Bono, 2019). Aunque adicional, nos parece relevante su mención, ya que nos puede ser de utilidad para el análisis de las formas en que las nuevas tecnologías se entrelazan con la gestión empresarial y modifican las condiciones de trabajo y de vida. Pensar en términos de una “economía de plataformas” nos permite vincular el trabajo de construcción y mantenimiento, “detrás de las plataformas”, con el trabajo que ocurre a partir y mediado por estas. De este modo, analíticamente podemos integrar a Despegar como parte del ecosistema de empresas que desarrollan plataformas, entre las cuales circulan capitales, servicios y fuerza laboral.

A este respecto, la literatura específica sobre el colectivo de trabajadores de desarrollo de software es reciente e involucra las temáticas en torno a las transformaciones del sistema productivo que mencionamos en los otros apartados. A modo de acotar los casos para construir un estado de la cuestión significativo, mencionaremos aquellos estudios que resaltan por sus planteos y cercanía con el propio contexto de producción de nuestra exploración. El primer trabajo que mencionaremos es el trabajo etnográfico realizado por el antropólogo Luis Reygadas (2011) analizando la experiencia de la empresa de desarrollo web DNX Group. En él se discute sobre los procesos de trabajo y las relaciones de poder dentro de la organización, poniendo en tensión la idea de un “capitalismo 2.0”, propuesta gerencial de un tipo de organización más cooperativa y equitativa. A partir del análisis de múltiples entrevistas sobre la experiencia de los trabajadores se afirma que más allá de las intenciones, subsisten muchas de las características estructurales de la empresa capitalista tradicional, como lo son la concentración de la propiedad y la decisión.

En el escenario local de las ciencias sociales podemos referenciar los trabajos de Juan Montes Cató y el grupo de investigación liderado por Mariano Zukerfeld. El trabajo coordinado por Juan Montes Cató, *El trabajo en el capitalismo informacional. Los trabajadores de la industria del software* (2010) explora como la determinación de las condiciones de trabajo en el sector informático argentino se encuentra hegemónicamente en manos del capital. Más allá de iniciativas de organización sindical, se sostiene el orden empresario por medio de mediaciones y dispositivos, monopolizando las representaciones que se construyen en torno al trabajo y la

producción. Desde un análisis de las formas generales en las condiciones de explotación y organización, el texto caracteriza la producción por objetivos, la subcontratación y la aplicación de normas de calidad como condicionantes de las propias relaciones de trabajo. Con una publicación temporalmente cercana, el libro *Gente con códigos. La heterogeneidad de los procesos productivos de software* (2012) por Dughera Lucila, Yansen Guillermina y Zukerfeld Mariano, pormenoriza formatos y procesos de organización en las industrias de la información y la comunicación, categoría en donde se incluirían los desarrolladores de software pero no exclusivamente. El libro se expone sobre la historia y descripción del sector de tecnologías digitales, en particular los procesos productivos del software en la Argentina, articulando con reflexiones sobre la formación académica y profesional en informática, atravesadas por problemáticas de género y la situación sindical-gremial del sector.

Por último, nos referiremos a los trabajos de Hernán Palermo, Patricia Ventríci y Denise Krepki. El artículo de Hernán Palermo, *Masculinidades en la industria del software en Argentina* (2018), desarrolla sobre las políticas empresarias que pretenden la construcción de una hegemonía y sobre la configuración de una disciplina fabril que se estructura alrededor de determinadas concepciones de género. Particularmente, se configura una construcción de la masculinidad atada a la idea de “cultura joven” desvinculada de la edad vital. En una línea con mucho contacto, en el texto de *Creativos, divertidos, emprendedores y meritocráticos. El trabajo en contexto de las tecnologías de la información* (2020) en coautoría con Patricia Ventríci, se profundiza a partir del estudio de caso del unicornio tecnológico Mercado Libre sobre las formas de producción y reproducción de la fuerza laboral en el contexto de uso intensivo de tecnologías digitales. En especial, se abordan las significaciones acerca del trabajo explorando las ideas del emprendedurismo y la meritocracia que se manifiestan como dominantes. Asimismo, los trabajos de Denise Krepki (2019, 2020) realizados a partir de su investigación en la empresa multinacional argentina Globant de desarrollo de software y videojuegos explora la construcción de una “cultura empresarial” para producir y reproducir un modelo de trabajador. Se analizan cómo distintos dispositivos corporativos buscan construir un “*ethos* del trabajo como juego” para formatear un trabajador flexible, divertido, creativo e innovador, en una lógica que desdibuja la relación capital-trabajo. Cabe resaltar la proposición de que esta “cultura” no es monolítica, sino que entra en tensión continuamente en las evaluaciones de personal y la definición arbitraria de

salarios. Es aquí que nuevamente encontramos a la meritocracia como rectora del trabajo individual, que fragmenta al colectivo de trabajadores y fundamenta el “tabú del salario”. También, en el texto *Ludificación del trabajo y disciplina algorítmica* (2020) Krepki y Palermo exploran el mundo del trabajo y los sentidos construidos por los trabajadores de Globant y elaboran el concepto central de “disciplina algorítmica” para iluminar los procesos de coerción y consenso para la construcción de la hegemonía empresaria. La particularidad del concepto revela las formas de gerenciamiento para instituir la flexibilidad y la hiperindividualización, erigidas sobre el ideario de unidad humano-máquina. En la “disciplina algorítmica” podemos ver cómo la “institucionalidad del ocio” deviene en una continuidad horaria-espacial para la renovación continua del rendimiento físico y psíquico y en donde se entrama también la doble condición de usuario y trabajador para la subsunción del saber cognitivo al capital. En muchos casos, como menciona Krepki (2019), se incluye la apelación a la diversión como valor corporativo en pos de opacar la relación laboral y generar una “comunidad de trabajo”.

Nuestras interpretaciones se sirven críticamente de estos trabajos y apuntan a sumar nuevos puntos de vista sobre los procesos de trabajo y sus sentidos, especialmente aquellos mediados por tecnologías digitales. En esta línea, los próximos capítulos exponen el caso etnográfico de los trabajadores de Despegar, sus condiciones de vida y trabajo durante el primer año luego de decretarse el Aislamiento Preventivo y Obligatorio en Argentina.

Capítulo 2

Entre lo que Despegar es y quiere ser: Performance tecnoempresarial y la ética hacker del trabajo

Despegar como unicornio tecnológico nacional es parte del grupo de empresas de tecnología que llenan las tapas de los diarios con sus hazañas. El ecosistema de empresas que producen tecnología digital coincide en varios factores, tales como los recursos productivos y estándares de producción, pero también en elementos simbólicos, códigos culturales y mitos. Entre estos se destaca el “mito del garaje” como mito fundacional, que aunque adquiere diferentes contextos y personajes, explica la creación de una empresa como una epopeya de jóvenes innovadores que empezando “desde cero” o “en el garaje de su casa”, en poco tiempo logran establecer compañías multimillonarias. Esta suerte de mitema (Lévi-Strauss, 1987) sirve de base al discurso corporativo de Silicon Valley, cuna de las empresas más importantes del sector, para luego replicarse en el resto de las empresas *tech*¹⁸ del globo. El “mito del garaje” empresarial propone nuevos paradigmas de sentido para el trabajo, posicionando en el centro al emprendedurismo, la meritocracia y una visión masculinizada cisheteronormativa del mundo (Palermo et al., 2020). La misma existencia del “garaje”, remite a sectores socioeconómicos medios o medios altos, urbanos y profesionales, que en una industria en donde las mujeres han sido desplazadas sistemáticamente, narra nuevamente la historia del privilegio masculino¹⁹ (Palermo et al., 2020). Estos emprendedores tecnológicos se autorepresentan como verdaderos héroes

¹⁸ *Tech* del inglés *technology*, que significa tecnología.

¹⁹ El “garaje” como bastión masculino en la esfera doméstica, que se construye ambiguamente entre la integración y la externalidad, pasa de guardar autos y herramientas, propios de una disciplina fabril que dinamiza una masculinidad de “hombres duros” con “fortalezas físicas”, a ser cubierto de cables y servidores dando materia metafórica a la transformación y legitimación de un renovado mandato masculino flexible y tecnoempresarial. En una industria en donde las mujeres han sido desplazadas, el garaje cuenta nuevamente la historia del privilegio masculino en el desarrollo de tecnologías (Palermo et al., 2020).

schumpeterianos²⁰, individuos excepcionales, con intuición, resiliencia y transgresores, cuyas ganancias surgidas del monopolio de su innovación son una recompensa de su hazaña.

En este capítulo nos interesa analizar en profundidad los sentidos del trabajo que se producen y reproducen en la empresa desde antes de la pandemia COVID-19 y gran parte del periodo de aislamiento. En el primer apartado, nos detenemos en dos aspectos que consideramos esenciales para comprender esta estructura, a entender: la adaptabilidad veloz y la *performance tecnoempresarial*. Particularmente, nos interesa develar estos sentidos del trabajo para comprender el funcionamiento de los equipos de trabajo y su gestión, como lo son la autonomía, la incertidumbre y la búsqueda del desafío. Intentando trazar un orden de lo general a lo específico, en el segundo apartado, describimos y analizamos en detalle la unidad esencial de trabajo en Despegar: el equipo de trabajo y la figura central de control, el *líder-coach*. En el caso de los equipos, nos centramos en comprender su estructura móvil y cómo se vincula con la noción de proyecto. De la misma forma buscaremos ilustrar la figura del líder, con sus características principales y su funcionalidad para el tipo particular de producción cognitiva que es el desarrollo de software. Por último, en el tercer apartado posamos la lupa en dos nociones claves: en la noción de *performance tecnoempresarial* para vincularla con un tipo particular de ética laboral y la *ética hacker del trabajo*, que nos permite comprender las bases por las cuales se dirigen las acciones de los trabajadores. Para lograrlo nos remitiremos a los primeros contactos infantiles con la tecnología, la cual determinan un tipo de aproximación experimental y lúdico, finalizando con una definición formal sobre la ética y como esta abona al mantenimiento de la *performance*.

²⁰ El emprendedor como lo describe Joseph Alois Schumpeter es aquel que busca revolucionar las formas de producir motivado por el placer de sentirse independiente, el impulso de lucha y conquista constante y la satisfacción de crear (Quevedo, 2019). Asimismo, es interesante considerar que las *startup* -empresarios- que son impulsadas por estos emprendedores en muchos casos comienzan con el deseo de escapar de la disciplina de la empresa capitalista y se sirven del “espíritu emprendedor” para significar su ruptura. Un efecto colateral de esta construcción es que esquivan la crítica real a la relación capital-trabajo, lo que les lleva a replicar la lógica capitalista de la que surgió la estructura criticada (Wolff, 2012).

1. Despegar, innovación y los tecnoemprendedores

La empresa Despegar es notoria en la Argentina por ser la primera en posicionarse como la *web* de viajes, antes de que las propias empresas de transporte incorporasen la modalidad de venta *online*. A pesar de tener sus oficinas principales y acción comercial en la Argentina, fue registrada el 3 de agosto de 1999 en el estado de Delaware, en Estados Unidos, hecho que años más tarde le traería complicaciones con el ente regulador impositivo del país²¹. Como muchas empresas basadas en el tráfico de Internet, a los pocos meses de operar ya contaba con múltiples oficinas en las principales ciudades de Latinoamérica: 9 oficinas en 10 meses en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay (J. Silva, 2020). Temprano en su historia, desde el año 2002 para ser exactos, Despegar se consolida en la región absorbiendo otros sitios competidores²². A más de 20 años de su fundación, esta forma de expansión, adquiriendo otras compañías y abriendo oficinas internacionales, se mantiene con tan solo algunos momentos de pausa, como la ocurrida durante la pandemia. Durante este tiempo también la empresa recibió múltiples inversiones de capitales concentrados que permitieron esta dinámica de expansión (Despegar, 2022a).

La velocidad con la que la empresa crece también se ve reflejada en el modo en que se organiza internamente, en un modelo basado en la flexibilidad y la experimentación rápida. Este tiene su correlato en la actitud emprendedora que la empresa requiere de sus empleados: autónoma, orientada al éxito, de actualización continua, afín a los desafíos e incertidumbres y que toma los intereses de la empresa como propios.

1.1. Una estructura adaptable para no perder en la carrera de la innovación

Al inicio de nuestra exploración lo primero que notamos fue que este ritmo acelerado no era exclusivo al proceso de crecimiento de la empresa. La estructura organizativa y los proyectos dentro de la empresa también evidenciaban este mismo dinamismo: creación y disolución de equipos, frecuente movimiento de los desarrolladores entre los equipos, líneas gerenciales

²¹ La AFIP presentó en 2013 una demanda en contra de la empresa por no cumplir el pago de Ganancias en el país. El ente sostuvo que durante 2013 la empresa movió 5000 millones de pesos, pero declaró operaciones diez veces menores a esa cifra (Premici, 2014).

²² Despegar absorbió en 2002 a su competidora, Viajo.com y generó alianzas con otros sitios de Internet para que le proveyeran de tráfico y negocios como Ciudades.com o Viajeros.com (El Tiempo, 2002).

flexibles y proyectos experimentales de poco tiempo de vida. En una remodelación continua, el esqueleto de Despegar parece acompañar la velocidad de una industria caracterizada por un mercado vertiginosamente cambiante²³. En muchos relatos se mencionaron múltiples cambios, tanto en estratos superiores de la organización como en la particularidad, reflejada en la continua disolución/formación de gerencias y equipos. Una situación similar nos contaban Grace²⁴ y Eva²⁵ sobre su trayectoria en la empresa. Ambas desarrolladoras ingresaron a la empresa por medio de contratos, Grace de contratación directa y Eva en una relación tercerizada, para incluirse de inmediato en equipos que buscaban con ansias más trabajadores. Grace es una desarrolladora de 40 años que cuenta con varios años en la industria, habiendo incursionado por múltiples empresas y en diferentes puestos y productos. De formación universitaria en Ingeniería en Sistemas, ingresa en Despegar para trabajar como desarrolladora *Senior*²⁶, es decir, en una categoría de superior y de mayor responsabilidad pero sin personas directamente a cargo, luego de haber contado con experiencias de liderazgo agotadoras. A su vez, Eva es una desarrolladora de 30 años que al momento de la entrevista ya no se encuentra más empleada. También formada en educación superior en Análisis de Sistemas, ingresó en la compañía mientras estudiaba luego de dos experiencias laborales previas. Sin embargo, a pesar de contar con un par de años dentro de la empresa, nos relatan situaciones de cambio organizacional importante: cambios en la estructura gerencial de la empresa y sucesivos traslados entre equipos.

*“En ese equipo cuando entré a Despegar, habían dicho que era como el mejor equipo. Que necesitaban gente para ahí porque en tres meses ese equipo iba a hacer no sé qué cosa... lo vendieron como que era el mejor equipo y a los tres meses lo cierran... y esto pasaba mucho en Despegar que cuando se hablaba mucho de un equipo tenías que tener miedo porque era como que a los tres meses chau lo cerraban a la mierda (...)
Primero habían hecho una verticalización creo y separaron por tipo hoteles, vuelos y*

²³ Si vemos la capitalización del mercado tecnológico de Estados Unidos, cuna de la mayoría de las empresas tecnológicas, veremos grandes altibajos, con una profundas caídas al momento del estallido de la burbuja .com y la crisis económica de 2008, pero que rápidamente se recuperan duplicando las bajas (Mueller et al., 2017).

²⁴ Nombre inspirado en Grace Murray Hopper, científica de la computación y militar estadounidense con grado de contraalmirante. Fue pionera en el mundo de las ciencias de la computación y la primera programadora que utilizó el Mark I.

²⁵ Nombre inspirado en Hedwig Eva Maria Kiesler, conocida como Hedy Lamarr, actriz de cine y co-inventora de la primera versión del espectro ensanchado que permite las comunicaciones inalámbricas de largas distancias.

²⁶ Aquella persona con experiencia, en general con más de 6 años de trayectoria en la industria. A grandes rasgos, la escala de categorías en los puestos de tecnología es: *trainee, junior, semi-senior y senior*.

paquetes y otros entonces había un equipo chiquito de hoteles, vuelos... (...) no me acuerdo donde estaba yo, si hoteles o vuelos, no me acuerdo.” (Entrevista a Eva, desarrolladora semi senior, 30 años, diciembre 2020) [subrayado propio]

“En Despegar tienen divisiones por áreas y eso se organiza en gerencias, tenés una gerencia de Shopping, una de Plataforma (...) Por ejemplo ahora, antes trabajaba en la gerencia de lo que era User, pero creo que ahora es Loyalty de vuelta, oh no... ya me mareé (...) A mí me cuesta mucho cambiarme de trabajo porque me estreso... me pasa ahora que con el cambio de equipo que hice, yo un poco lo sentí como un cambio de trabajo” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [subrayado propio]

Otras experiencias laborales similares expresan frecuentemente ideas recurrentes; al menos cuatro de los relatos asociaron estos hechos a la búsqueda de “lugar” o “desafío” en la empresa y a una sensación de angustia o malestar en el proceso. Expresiones como “tenías que tener miedo” porque la facilidad con que un equipo se podía cerrar, el “me estreso” ante el cambio y la dificultad para recordar los nombres de las distintas partes del organigrama de la empresa demuestran la *volatilidad e incertidumbre* del modelo de organización que promueve Despegar. En tal efecto, la empresa se autoproclama, en su web “Trabajar en Despegar”, como un “contexto competitivo y desafiante” donde la norma es “adaptarnos en forma veloz” (Despegar, 2022b). La adaptabilidad como valor es necesaria para mantenerse al ritmo de la carrera de la innovación, pero también es construida como valor positivo para ofrecer a los trabajadores: una promesa a los desarrolladores de ofrecer un “desafío” y la posibilidad de transitar distintos espacios para alcanzarlo. La carga emocional que trae consigo esta situación es en muchos casos ignorada.

1.2. La performance tecnoempresarial en la base de la estructura

Despegar como empresa de tecnología también cuenta con una epopeya de fundación que sirve de núcleo desde donde emanan las representaciones sobre la empresa y el trabajo en ella: una idea de hacer una plataforma de viajes que surgió entre amigos (varones, vale aclarar), luego de haber participado de una maestría en administración de empresas en la Universidad de Duke.

Queriendo participar de la ola de las *puntocom*s buscaron un negocio que pudieran desarrollar en su país de origen.

A medida que su programa de MBA en la Universidad de Duke llegaba a su fin, Souviron, Cadeiras, y Rastellino comenzaron a discutir lo que iban a hacer después de su graduación. Lo más probable es que regresaran a su Argentina natal para trabajar en consultoría o finanzas, pero sentían **el llamado de comenzar un negocio propio**. (...) Ellos buscaban sumarse a **la carrera de Internet** y unirse al rápido ritmo de creación y lanzamiento de productos, apertura y expansión de oficinas internacionales, y diseño y lanzamiento de campañas de marketing: lo querían todo.

(Traducción propia, Silva, 2020) [subrayado propio]

En el texto que refiere al “primer año de Despegar” se recrea la fundación de una empresa que superando las dificultades llega a convertirse en la plataforma de viajes más usada de Latinoamérica. “Logramos que un sueño entre amigos se convierta en la agencia de viajes líder en la región.” (Despegar, 2021). Así como el mito original que surge con un “llamado”, esta historia idealizada reproduce muchos de los elementos básicos del “mito del garaje”, y de la misma forma expresa la pertenencia de clase que subyace en las condiciones reales del emprendedurismo millonario: los héroes son estudiantes –varones- y egresados de universidades estadounidenses de élite, donde el acceso a la educación superior significa una clara disposición de capital inicial. Esta suerte de heroica, la une simbólicamente a otras empresas unicornio de la Argentina, como Mercado Libre y Globant y a sus mitos fundacionales (Krepki, 2021; Palermo y Ventrici, 2020)

A medida que avanzamos con la exploración de los testimonios y los documentos de reclutamiento de la empresa, comienzan a surgir sentidos referentes a la idea del *emprendedor tecnológico*, “empresarios de sí mismos”, unida a claves cualitativas como la creatividad, la libertad, la autonomía -que se puede relacionar a la idea de empoderamiento (Bröckling, 2015)-, la calidad, la oportunidad en la incertidumbre y el proyecto. La empresa despliega y exige de sus trabajadores una *performance tecnoemprededora*. *Performance* entendida como una actividad que pueda “influir de algún modo sobre los otros participantes” (Goffman, 2001, p. 27). La *performance emprendedora* construida de forma verbal, estética, gestual y material: desde las

comunicaciones internas, el marketing empresarial, la construcción del espacio, hasta la presentación del CEO y la mitología fundacional de Despegar. Estas existen en tándem con el requerimiento hacia el trabajador de ser parte de la performance, apropiándose de los mensajes de “buscar su lugar en la empresa”, “encontrar el desafío”, “Ser dueño de tus proyectos, teniendo la autonomía y flexibilidad para generar impacto” (Despegar, 2021b, p. 3). En la frase “Despegar es un lugar que te da la confianza para ser el protagonista de tu propio proyecto y aprender continuamente” dicha por un desarrollador de software en un video grabado y publicado por la empresa en su perfil de LinkedIn (Despegar, 2021c) vemos como “protagonista” remite a la figura del *trabajador emprendedor* promovida por la empresa (figura 2).

Figura 2: Publicación realizada desde la cuenta de la empresa Despegar en LinkedIn

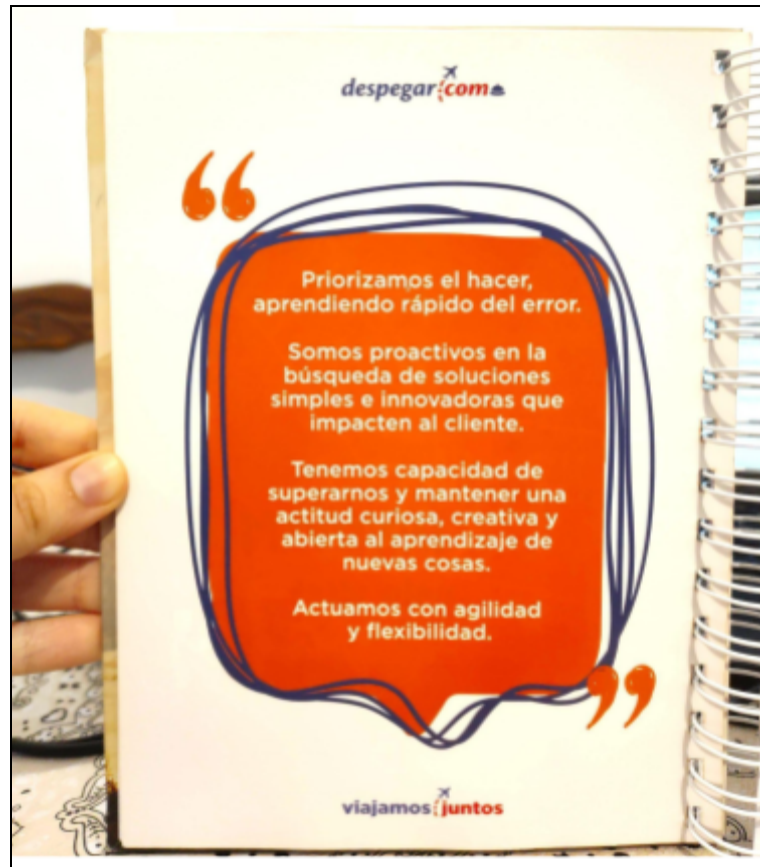


Nota: Texto de la publicación: “¡Te contamos más sobre el #EquipoDespegar! Rodrigo López nos cuenta cómo fueron sus primeros días de trabajo en Despegar 🤔😄. Desafíos, confianza, independencia, son algunas de las características con las que te puedes encontrar en el #EquipoDespegar. 🙌 Hoy Rodrigo hace que las cosas pasen y sigue revolucionando la industria del turismo a través de la tecnología. 🛩️🌐🏠 Si querés ser parte del #EquipoDespegar no te pierdas estas oportunidades 🙌 t.ly/PhpZ #Despegar #Tecnología #DespegarIngeniería”. Captura tomada de la cuenta de LinkedIn de Despegar, 2021, https://www.linkedin.com/posts/despegar_equipodespegar-despegar-tecnologaeda-activity-6770723415855767552-2yc8/

Esta figura intenta equipar a los trabajadores a emprendedores que se disponen a una empresa heroica en búsqueda de reconocimiento social. Discursivamente, se moviliza la promesa de darle al empleado las oportunidades, los “desafío” y la “libertad” para trabajar autónomamente y crecer como profesional. Asimismo, en la práctica - como veremos más adelante- este empoderamiento toma la forma de una asignación de tareas de gran complejidad que exigen del desarrollador un involucramiento mayor para su resolución. Este emprendedurismo *in company* siempre aparece junto a la construcción ideológica *tecnofetichista egocéntrica* del “potencial ilimitado” de la tecnología y la programación para crear y resolver cualquier problema humano.

Estas son representaciones simbólicas que cuentan con un correlato directo con la manera deseada de realizar el trabajo: una producción adaptable, autónoma, que supere los problemas eventuales rápidamente. La *incertidumbre* surgida del dinamismo de un mercado basado en la innovación, inmortalizado en la frase “Move Fast and Break Things” (Taplin, 2017) o “movete rápido y rompé cosas” en español, será una característica que veremos fuertemente afianzada en los espacios de desarrollo de software en Despegar. Esta filosofía se moviliza de múltiples formas, siendo los más visibles, los cuadernos y stickers que la empresa reparte a sus empleados con frases como “Priorizamos el hacer, aprendiendo rápido del error” o “Actuamos con agilidad y flexibilidad” (figura 3). La gestión empresarial de estas representaciones instrumenta la interiorización de las necesidades materiales de la producción (Gaudemar, 1991).

Figura 3: Cuaderno entregado por Despegar a sus empleados.



Nota: Texto de la gráfica “Priorizamos el hacer, aprendiendo rápido del error. Somos proactivos en la búsqueda de soluciones simples e innovadoras que impacten al cliente. Tenemos capacidad de superarnos y mantener una actitud curiosa, creativa y abierta al aprendizaje de nuevas cosas. Actuamos con agilidad y flexibilidad.”

Desde esta ideología del trabajo (Moruno, 2015) se activan las prácticas de *autodiseño* y las exigencias de *autodesarrollo* que son aprovechadas para la optimización de la producción (Bröckling, 2015). Las políticas empresarias en su carácter pedagógico intentan instituir la idea de una relación contractual igualitaria: como sujetos individualizados, la empresa ofrece desafíos y el trabajador su fuerza laboral, formalizando un vínculo virtual que oculta la relación capital-trabajo y las relaciones estructurales que la alimentan. Que el material distribuido por la empresa exprese “No aceptamos la mediocridad, actuamos como dueños” junto a “Pensamos en GRANDE #EMPRENDER” (figura 4), apela directamente a los elementos que la *performance* requiere.

Figura 4: Cuaderno entregado por Despegar a sus empleados.



Nota: Texto de la gráfica: “Pensamos en GRANDE #EMPRENDER” “Hacemos las cosas con perspectiva de largo plazo. Sostenemos una visión poderosa de un destino grande. No aceptamos la mediocridad, actuamos como dueños. Con pasión y coraje para hacer cosas “grandes”.”

La utilización de una primera persona plural y las comillas, pone el discurso empresarial como si fuese dicho por los trabajadores. La apelación a la *mediocridad* remite a una idea meritocrática de competencia y de avance continuo, y de una forma explícita se alienta a los desarrolladores a actuar, o *performar*, como “dueños” de la empresa. Al buscar “personas críticas, pragmáticas, flexibles, que quieran ir siempre por más”, como reza el Material de difusión QA Jóvenes de Alto Vuelo 14ta Edición (Despegar, 2021b), la empresa establece las características emprendedoras que desea en sus empleadas. Plantean un conjunto de valores y sentidos sobre el trabajo que se valen de la emocionalidad y vinculación con la tarea para enfrentar las presiones y complicaciones surgidas de la velocidad de la producción. Las dificultades se superan en pos de un “destino grande”. La *performance emprendedora* se moviliza en pos de construir el

consentimiento que soporta la relación de explotación (Burawoy, 1989; Gramsci, 1992). Se extiende y renueva una cultura empresarial que promueve y normaliza la inestabilidad, antagonizando la solidez. El querer “ir siempre por más” se vuelve un deber individual, siendo cada persona responsable de su actualización, de asumir riesgos, del éxito y el fracaso. Esto construye una subjetividad de corte individualista, a tono con una noción individualizada de la libertad²⁷. Ya sea como resultado de una búsqueda exitosa de recursos humanos o al esfuerzo realizado por la empresa para reforzar estas aspiraciones, muchos de los trabajadores concuerdan con este tipo de ética laboral, encontrando verdadero disfrute en la resolución de “desafíos” y en el perseguir la actualización profesional. Como nos comentaba Alan²⁸, desarrollador junior de 24 años, este placer derivado puede incluso superar el aspecto económico de su trabajo en términos de motivación. Obviamente, la industria de sistemas es una de las pocas en las que puede existir el lujo de despreciar la variable económica a la hora de elegir un trabajo, dado que incluso los sueldos mínimos son muy superiores a muchas otras industrias. Adicionalmente, Alan concede que esta postura es posible por sus posibilidades personales, siendo una persona joven con cierta dependencia de sus padres, los cuales tienen una cómoda situación financiera. Así nos explicaba:

*“Mis aspiraciones, digamos, **no terminan siendo tanto económicas, sino de sentir que estoy trabajando en algo que me va a volver... va a transformar mi cv, en un súper cv en ese sentido me siento satisfecho, contento y bien tratado. En mi equipo trabaja gente que sabe, aún estando en la posición en la que estoy, en una empresa que medianamente se cae a pedazos, sigo nutriéndome de la gente que tengo alrededor porque es gente que sabe entonces me siento satisfecho.**”* (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 24 años, julio 2020)[subrayado propio]

Alan y sus compañeros, accionando dentro del paradigma emprendedor, deben y desean mejorar continuamente para aumentar su valor como recurso para negociar una mejor posición en el mercado laboral. La hora de trabajo deja de ser la unidad de intercambio relevante para dar paso a la mercancía central: su conocimiento y potencialidad creativa, como fuente de valorización del producto, y su exclusividad en la competencia con otras empresas por la innovación.

²⁷ Autores como Taylor (1985) podrían plantear que esta noción es propia del imaginario capitalista.

²⁸ Inspirado en Alan Mathison Turing, matemático criptógrafo, filósofo, biólogo teórico y maratonista británico. Influyó la formalización de los conceptos de algoritmo y computación con la teorización de “la máquina de Turing”. Durante la segunda guerra mundial, ayudó a descifrar los códigos de la máquina Enigma.

Considerando un sistema que promueve un fuerte sentido del desarrollo individual y una gran flexibilidad en los equipos. ¿Cómo se coordina un proyecto que en esencia es colectivo? ¿Cómo convive la individualidad con la cooperación?

2. Equipos flexibles y líderes-coach: la verticalidad, la horizontalidad y la autonomía

Como empresa multinacional grande y compleja, Despegar tiene una estructura organizacional opaca y difícil de penetrar por canales directos oficiales²⁹. Con más de 3000 empleados y oficinas en varios países, podemos distinguir al menos cinco grandes divisiones en la fuerza laboral: Comerciales o Negocio, aquellos que gestionan el vínculo con los socios y afiliados; Crecimiento, adquisición de otras empresas; Recursos Humanos, gestión de las políticas empresariales de contratación, retención y desvinculación; Clientes, correspondiente a atención al cliente y tareas asociadas; y Desarrollo del producto, conformado por las áreas³⁰ de *Information Technology* o Tecnologías de la Información (IT), Producto (P) y *User Experience* (UX) -Experiencia de usuario- estos últimos dos tomados informalmente como una unidad llamada PUX y encargados de la producción y mantenimiento de la web principal y las sub aplicaciones.

La flexibilidad organizacional de Despegar se apoya para su operatividad en sus unidades básicas de trabajo, los equipos. Estos son fundamentales para dar un marco al trabajo que se realiza en un ambiente de gran agilidad. Los equipos de trabajo y sus integrantes se rigen por dos principios cruciales para su gestión: la autonomía y el proyecto. En el centro de este proceso de trabajo tenemos al *líder-coach*, que con competencias comunicativas y emocionales especializadas acompaña al trabajo y mantiene funcionando sin interrupciones a la producción.

²⁹ La imposibilidad de ingresar físicamente a la empresa sumada a la situación crítica que pasaban todos los sectores que no eran IT -con masivos retiros, renuncias y suspensiones- muy probablemente afectó las posibilidades del contacto oficial con las áreas encargadas de lo administrativo. Las características que aquí detallamos fueron reconstruidas a partir de relatos de les empleades, notas periodísticas y, en especial, la red social LinkedIn, la cual resultó una importante fuente de información continua sobre las variaciones de plantel de la empresa.

³⁰ No pudieron encontrarse los números totales de empleados por sección, pero gracias a la estimación hecha en una entrevista podemos pensar que en IT habría por lo menos 700 empleados al momento de hacer el estudio.

2. 1. Equipos flexibles y la centralidad del proyecto

Para comprender el funcionamiento organizativo de la empresa más allá de las áreas generales, consultamos con Guido³¹, un alto mando gerencial de 45 años y con más de una década en la empresa. Guido es egresado de ingeniería en sistemas y tiene 20 años de trayectoria en desarrollo de software. Él nos explicó que a grandes rasgos el área de desarrollo de Despegar está “dividida en las partes del problema y cada parte tiene su contraparte en las otras áreas” (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021). A continuación desagregamos esta frase compleja de comprender.

La clave para acercarnos a esta forma de pensar una organización es comprender que “problema”, en cuanto categoría nativa, es la manera en que se concibe un proyecto de cualquier escala, como un “desafío” a resolver. “Desafío” siendo un núcleo duro de sentido, desde donde emanan múltiples representaciones que atraviesan la experiencia de los trabajadores en muchos aspectos y en esta ocasión refiriéndose a proyectos de gran escala, como el proceso de compra de la plataforma - cuando se adquiere un viaje- o una iniciativa comercial a nivel corporativo. Reflexionando en “dividida en las partes del problema”, entendemos que los equipos de desarrollo se agrupan de acuerdo a cómo se decide dividir *un proyecto más grande en instancias más pequeñas*. Por ejemplo: en el caso del “proceso de compra” antes mencionado, este se puede dividir en “*Shopping*” y “*Checkout/Fulfillment*” - que podemos traducir como “Compra” y “Caja/Realización de Compra”-, todos pasos para realizar una compra por la plataforma. Cada una de estas nuevas sub instancias de organización se les llama “gerencias”.

A su vez, que “cada parte tiene su contraparte en las otras áreas” hace referencia a que estos grupos de trabajo están conformados por personas de diferentes áreas de la empresa. Juan³², desarrollador senior de 26 años con casi 5 años en la empresa -donde ingresó como primer trabajo luego del secundario-, nos explicó con un diagrama simplificado su entendimiento sobre cómo operan los grupos de trabajo según su experiencia de haber transitado por varias gerencias.

³¹ Nombre reemplazado para respetar el anonimato. Inspirado en Guido van Rossum, informático conocido por ser el autor del lenguaje de programación Python y ser su Dictador Benevolente Vitalicio, encargado de tomar decisiones finales sobre el lenguaje que todos los desarrolladores acatan.

³² Nombre inspirado en "Tim" John Berners-Lee, científico británico, conocido por ser el creador de la World Wide Web. Estableció la primera comunicación entre un cliente y un servidor usando el protocolo HTTP en diciembre de 1990.

El diagrama con el que realizó la explicación tenía un formato de cuadro de doble entrada en donde las filas representan las “partes del problema”, las partes en que se divide la plataforma, por ejemplo “Compra” o “Datos”, y las columnas, las áreas profesionales a las cuales pertenecen las personas integrantes del grupo de trabajo, “diseño de experiencia de usuario” o “desarrollo de software”. Los grupos de trabajo están representados por círculos que incluyen las filas y las columnas graficando esta doble pertenencia, diferentes tipos de profesionales agrupados de acuerdo a la gerencia a la que pertenecen.

Figura 5. Esquema que explica la forma en que se estructuran los grupos de trabajo en Despegar.

	IT	PUX
Shopping	Trabajo	
Checkout	Trabajo	
Data	Tr.	
Otros...		

Nota: Reconstrucción de un esquema hecho por Juan, desarrollador senior de 26 años, octubre 2020. Cada uno de los círculos representa equipos de trabajo en donde IT coordina con representantes de PUX (Producto y Experiencia de Usuario)

Según el esquema aquí replicado: A la hora de trabajar en producir una pieza de software se ven involucradas personas de desarrollo de software y diseño que trabajan coordinadamente y en comunicación continua. El trabajo se alinea de acuerdo a una hoja de ruta, llamada *roadmap* o “épica”, que organiza el trabajo en hitos, acciones y tiempos establecidos en consonancia con los objetivos de negocio de la empresa. En la misma línea narrativa, le dicen “historias” a los proyectos más pequeños que se encuentran dentro de las “épicas”.

A efecto de avanzar en nuestra descripción sobre el modo en que se gestiona el trabajo en Despegar, proponemos definir “proyecto” en términos conceptuales. Proyecto adquiere múltiples significados que son utilizados cotidianamente sin entrar en conflicto entre sí: estos pueden referirse a la tarea a realizar, el grupo de personas que la asumen, el diseño y pasos para su concreción, o como un modo de cooperación social o autogestión personal (Bröckling, 2015). A

un proyecto también le corresponde cierta posibilidad de fracaso y una limitación temporal -principio y fin- que permita evaluar su realización en tanto un esquema de racionalización como una forma específica de organizar la realidad (Bröckling, 2015). Proyectar en Despegar implica la autonomía como precondition. La autonomía como principio lleva a que el equipo establezca sus propias prácticas laborales colectivas, tiempos y ciclos dentro de un proyecto, y que sus miembros, como individuos complementarios entre sí, organicen su propia jornada laboral en función de estas. En los relatos muchas veces se menciona que “cada equipo es un mundo”, lo que implica que la gestión organizativa, e incluso el acceso a ciertos beneficios, se negocia a nivel del equipo o incluso a nivel individual.

La autonomía, así como el afán al desafío, es demandada desde la empresa como cualidad esencial: en el sitio web de Jóvenes de Alto Vuelo (JAV) se pueden leer frases como “Ser dueño de tus proyectos, teniendo la autonomía y flexibilidad para generar impacto”, “Desarrollar tu propia carrera” (Despegar, 2021b). Esta autonomía de trabajo es medida en las evaluaciones de desempeño y es uno de los componentes principales para subir en la escalera de “*seniority*”, desligado del parámetro de antigüedad. Guido, en su carácter de gerente, nos pudo explicar cómo se evalúa la autonomía en un trabajador.

*“Como te decía, **autonomía** para decidir esos trade-off, autonomía para la capacidad de **aprender solo**, capacidad de enfrentarse a nuevos problemas cada vez con **menor supervisión**, o sea, tu capacidad de tener un problema nuevo adelante y **armar solo las habilidades que necesitas para atacarlo**, darte cuenta solo que habilidades necesitas desarrollar y cosas que necesitas desarrollar. Eso es para el *seniority* y después en cuanto a **liderazgo de equipo**, manejo de gente, hay otra dimensión más, que es la capacidad de desarrollar al resto, que es todo eso que vos hacés de eso, que haces y aprendes y **cómo podés influir al resto para que también lo quiera hacer (...)**. La antigüedad se corrige por capacidad de aprender; veamos si querés mirar así, **es la experiencia**, no solo el tiempo transcurrido que sacaste vos de las cosas que pasaron a través del tiempo.”* (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021)
[subrayado propio]

La autonomía de un individuo se puede evaluar en distintas dimensiones: para sí mismo en su trabajo y en relación con otros. Para sí mismo, la autonomía se mide en términos de la supervisión necesaria para resolver problemas y la voluntad autodidacta que muestra. Por otro lado, con otros, la cualidad se estima en lo que se refiere al poder para influir a los demás en adoptar este tipo de prácticas fomentadas.

La independencia es necesaria, además, dada la necesidad de trasladarse entre diferentes contextos. Cada integrante de un proyecto debe ser adaptable y flexible, tanto para tomar el rol que se necesite en el esquema de tareas asignadas dentro de un proyecto como para pasar rápidamente a otro una vez que el actual finalice. Esta autosuficiencia no entra en conflicto con el carácter colectivo de la producción. El desarrollo en Despegar es acumulativo y si bien las personas pueden entrar y salir de un proyecto, este se construye de tal forma que este movimiento no debilite la estructura general. Grace en su entrevista nos explicó cómo opera técnicamente este desarrollo mancomunado.

*“Uno va subiendo lo que es el trabajo en progreso, porque si a mí se me fríe la compu que se pueda continuar mi trabajo y no se haya perdido. Cada tanto llega un punto en que el trabajo que estás haciendo está terminado, lo probaste y está listo para salir al público, que se le dice **salir a producción** en jerga de sistemas. (...) **Como nosotros construimos el trabajo de uno sobre otros, o sea lo que todos en la empresa hicieron antes que yo es la base de mi trabajo, yo tengo algo que lo estoy armando cuando alguno de mis compañeros termina su parte y la sube, yo me tengo que actualizar de eso para seguir trabajando en una copia más fresca posible.**” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [subrayado propio]*

En términos llanos, existen tres copias de la plataforma Despegar, una que podemos llamar copia “*master*” que es la original que va siendo modificada por los desarrolladores, otra que está “en producción”, es decir que está disponible en <https://www.despegar.com.ar/> y el público usa todos los días, y otra que está en manos de cada desarrollador para ser editada. Cada una de las personas que programa tiene acceso a esas copias, pero no trabaja directamente en cada una de ellas, sino que realiza cambios localmente desde su computadora en la copia que tiene y luego los agrega en la “*master*”, revisando que su trabajo no entre en conflicto con el trabajo realizado

por el resto del equipo y con la lógica. Esto es así para poder trabajar en simultáneo y sin errores. Una vez que se termina de construir la nueva versión de la “*master*” esta pasa a “producción”. Por consiguiente, la resolución de problemas nunca llega a ser individual, ya que siempre se apoya en el trabajo anterior de colegas e incluso del trabajo anónimo de personas en foros de ayuda en la red³³. El trabajo por proyectos en software tiene un fino equilibrio entre la autonomía del trabajador y sus tareas individuales, y el trabajo cooperativo y los objetivos colectivos. Dada la importancia de una tarea coordinada, en los equipos de desarrollo se destaca una figura que sirve de punto neurálgico por donde se reciben y se distribuyen las órdenes a los programadores.

2. 2. Líderes técnicos “más horizontales” y las verticales gerenciales

Como mencionamos previamente, entendemos al desarrollo de software como un trabajo cognitivo de gran dependencia del estado mental del trabajador, ya que se requieren altos grados de creatividad y concentración. Entendemos a la creatividad en términos de la capacidad cognitiva que se pone en juego en el trabajo inmaterial para crear y para la resolución de problemas como aspecto central para la innovación (Bröckling, 2015; Lazzarato y Negri, 2001). No obstante, como recurso, la creatividad no siempre se encuentra disponible, ya que es afectada por infinitos factores psíquico-emocionales y contextuales. Esto conduce a que los grados de aleatoriedad e incertidumbre sean mayores que en otros trabajos fabriles y es imperativo implementar estrategias para mitigarlos (Palermo y Ventrici, 2020). Una de las contradicciones dentro del sistema productivo radica justamente en este aspecto: es necesaria la liberación y movilización de la creatividad como fuerza productiva, pero bajo la lógica capitalista de racionalización debe ser reglamentada y dominada. De esta contradicción surgen como parte del proceso productivo momentos de ocio necesariamente institucionalizados dentro del mismo tiempo laboral (Krepki, 2019).

En un día cotidiano de trabajo, la persona que desarrolla tiene la libertad de organizar una gran parte de su tiempo mientras que llegue a cumplir las tareas asignadas. En esta libertad es que se expresa con mayor fuerza el carácter autónomo, quedando técnicamente en manos de cada uno controlar la intensidad de su actividad. Gestionar el estado mental y emocional de los

³³ Es muy usual que ante una incógnita de programación lo primero a realizar es consultar en sitios web de preguntas y respuestas, específicos de software, como stackoverflow.com y similares.

trabajadores se suma a la necesidad de controlar el tiempo de una jornada laboral indefinida, aspectos que veremos en el capítulo siguiente. Es para esta tarea que surge la figura del *líder de equipo o líder técnico*, jefe con saber técnico que acompaña, asigna tareas y evalúa el cumplimiento de objetivos y el desempeño de los integrantes del equipo. Decimos acompañamiento en términos de que este líder debe estar al tanto de cada trabajador, siguiendo de cerca el progreso de cada tarea y facilitando una resolución para las trabas que puedan surgir durante la producción.

A fin de poder discernir el alcance de las tareas de un líder nos contactamos con Lorenzo³⁴ de 27 años, quien fue ascendido a líder técnico durante los primeros meses del año 2020 después de más de 5 años de experiencia en la empresa. Así nos explicaba las características de su labor cotidiana.

*“Ser líder, bueno deberían ser tipo coaching, organización y codear también, ponerle la rama de coaching es liderar y todo eso, es más como **ver cómo andan las personas del equipo...** ver si andan bien o andan mal... hacer un seguimiento, hablarles, lo que necesitan eso... después está la parte más organizacional del equipo, de ver quién hace tal cosa, que estén haciendo las cosas. A veces hay que verlo, organizar con lo que es la pata de producto-negocio, a ver qué cosas se van a hacer en cada cuatrimestre. Hacer un **seguimiento** sobre qué cosas vamos deployando con la gente de **producto y negocio**. Hacer seguimiento de cómo le va a cada cosa que subís, números de negocio y eso... Nosotros tenemos que dar las herramientas para dar los números de negocio. Después como que también te tenés que **hacer tiempo para codear y hacer las historias**, no todas porque tenés el tiempo más reducido, pero sí algunas. Tenés que saber cómo andan las aplicaciones que manejás y eso, porque sino te quedas afuera cuando estás en la parte de pensar que es lo que se va a hacer y esas cosas. Como que si no sabes cómo funciona no sabes cuánto va a tardar las cosas o cómo diseñarlas.”*

(Entrevista a Lorenzo, líder técnico, 27 años, noviembre 2020) [subrayado propio]

En las entrevistas y materiales corporativos podemos ver que la dirección de los trabajadores es presentada de una forma más flexible y amable que una autoridad verticalista, en la forma de un

³⁴ Nombre inspirado en Lawrence "Larry" Edward Page, informático y empresario estadounidense, creador de Google junto a Serguéi Brin.

“acompañamiento”. Este es vinculado en las entrevistas al concepto de *coaching*, que en términos llanos remite al proceso de conducir personas a lograr un objetivo (Oliveira-Silva et al., 2018). Tradicionalmente este se asocia al desenvolvimiento de atletas competitivos, que requieren un acompañamiento personalizado debido a los altos requerimientos de su intenso entrenamiento (Oliveira-Silva et al., 2018). En un “contexto competitivo y desafiante” ¿es casualidad el paralelismo? Tanto del atleta como del desarrollador se demanda un alto rendimiento que necesita de la *autogestión* de los estados emocionales con la ayuda de un *líder-coach*. Decimos autogestión porque si bien el líder surge como una figura importante para esta tarea, la noción del *coaching* nos recuerda la centralidad del individuo. Así como con el deportista estrella, el líder acompañará al trabajador en su desarrollo profesional meritocrático y competitivo. En espacios laborales gobernados por los sentidos del *ser emprendedor* se demanda al sujeto gestionar sus emociones, su forma de comunicar y de presentarse en sociedad para mejorar su empleabilidad (Moruno, 2015).

La persona que lidera debe tener las *soft skills*, habilidades blandas, necesarias para el manejo de personas (Palermo, 2018). Obviamente, es necesario también el conocimiento técnico para poder “codear” a la par de su equipo y controlar todo el progreso realizado. Ambas habilidades parecerían ser igual de necesarias y signo de un buen líder. Lorenzo explica cómo además de gestionar el trabajo en el equipo, sirve de nexo con el resto de las áreas de Despegar, con las cuales coordina el trabajo, los objetivos y “los números de negocio” que deben ser alcanzados. Versado en la adaptabilidad, es el responsable de efectuar modificaciones a la planificación ante obstáculos imprevistos. Menciona como debe tener un conocimiento actualizado y cercano a los procesos para poder planificar y estimar los tiempos necesarios, pero también aclara que es una tarea que todavía le presenta dificultades debido a su poca experiencia en el puesto -de meses al momento de la entrevista-. La racionalización del trabajo cognitivo ocurre en este punto y está mediatizado a partir del software de control del trabajo, donde se registra en detalle la actividad realizada, por quién, en cuánto tiempo, respondiendo a qué pedido u objetivo. Cada “cosa deployada”, o en otras palabras, subida al servidor y puesta en marcha en la nueva versión del software, cristaliza el trabajo colectivo, y se relaciona con los “números de negocio”, cifras relevantes para el negocio de Despegar, que pueden ser conversiones, clics, interacciones u otros dependiendo del objeto digital.

La herramienta más importante para corregir y adaptar el trabajo del equipo es el *feedback*, los momentos de retroalimentación, donde se comunica la evaluación hecha y se plantean los pasos a seguir. Si bien la noción de retroalimentación remite a una instancia formativa, en la práctica se nota como herramienta disciplinaria evaluativa. Como instancia de evaluación, resulta un momento de presión e incomodidad para quien la recibe, sentimiento justificado: una acumulación de malas evaluaciones puede llevar al despido. A la manera del modelo cibernético, los líderes comunican en su retroalimentación lo que debe ser mejorado, información que deberá ser aprehendida para modificar las conductas de forma acorde (Bröckling, 2015). La retroalimentación debe ser continua para facilitar una rápida adaptación en un ambiente flexible y cambiante. Este mecanismo disciplinario “blando” responde a los imperativos económicos de la autonomía en tanto que concibe a la persona que trabaja como una individualidad -sistema- autorregulable a partir de la información proveída por el ambiente. En ella cae la responsabilidad de ajustarse a la variabilidad, el fracaso es individual. Guido, teniendo experiencia en la asignación de cargos, nos explicó los criterios en la elección de *managers*:

*“Por una detección de **habilidades para mejorar al resto**. O sea yo espero que los managers sean capaces de detectar en sus equipos aquellos con habilidades para mejorar al equipo. Las habilidades para mejorar al equipo tienen un montón de dimensiones, primero **mejorarse a sí mismo**, nadie puede dar lo que no tiene. (...) después que tenga el **gusto, la voluntad de impulsar eso en los otros**. Que sea un **buen comunicador de ideas**, y que “no le saque el culo a la jeringa” para comunicar algunas ideas que pueden ser **polémicas**. Si te sentís demasiado incómodo con decirle a alguien en la cara por ahí algo que la otra persona no quiere escuchar, no se si un puesto de liderazgo es para vos. (...) sí, porque en definitiva va a haber un montón de momentos donde se va a requerir tu **honestidad y si vos privilegiás tu confort emocional** antes que pasar por el mal momento de decirle a otros qué tienen que hacer para mejorar por ahí esta posición no es para vos.”* (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021) [subrayado propio]

El líder es un tipo de trabajador ideal que mantiene funcionando la producción. El *líder-coach* llegó a esa posición porque detenta la máxima autonomía, convirtiéndose en la persona a la que sus compañeros recurren. Con competencias comunicativas y emocionales especializadas, como

“buen comunicador de ideas” debe poder generar vínculos que se balanceen en un equilibrio fino entre la empatía y la apatía, sin empantanarse en “confort emocional”. En su papel de *coach*, mediador y gestor, requiere, sobre todo, de ser predicador de la moral emprendedora: “con gusto, la voluntad de impulsar eso en los otros”, ya que es su deber, motivar a otros a la *mejora continua*. Esta auto-optimización emprendedora, que busca la calidad y excelencia, se relaciona íntimamente con la idea de la valoración de uno mismo para el mercado laboral.

Esta posición de cercanía del líder-coach con su equipo sumada a la sensación de empoderamiento derivado de la autonomía, alimentan la percepción generalizada sobre la industria de software como un lugar *horizontal*, donde se tiene mayor libertad para trabajar y se reducen las diferencias entre el mando y el trabajo. *Empoderamiento* en lo que concierne a una mayor capacidad de decisión sobre las acciones que se deben hacer para completar la tarea asignada, pero sin tener la potestad completa sobre la dirección de la producción en general. Bröckling (2015) dirá al respecto que se fomenta el “crecimiento personal”, pero dentro de los límites prefijados por la empresa cuestionando las formas tradicionales de control y disciplinamiento, pero no a la empresa como hecho económico y jurídico. La estructura horizontal apela al compromiso de cada individuo en vez del control jerárquico para llevar adelante la producción y lograr el éxito de la empresa. El consentimiento se origina en la construcción hegemónica de una responsabilidad compartida entre los trabajadores, los gerentes y los inversores.

Esta horizontalidad estaría reforzada en la construcción del espacio de las oficinas donde todos les empleadas, desde les *juniors* hasta el CTO (*chief technology officer*) o Director de IT, se sientan en grandes mesas sin separaciones ni elementos diferenciales, donde “los gerentes son los que a veces no tienen asiento fijo, se sientan dónde está libre” (Entrevista a Juan desarrollador senior, 26 años, octubre 2020)³⁵. Como podemos ver en la imagen siguiente (figura 6) las oficinas antes de la pandemia se caracterizaban por disponer de grandes espacios con mesas y pantallas para sentarse con sus computadoras portátiles³⁶. También se disponían con el mismo objetivo lugares de descanso en el interior y exterior.

³⁵ Es de notar que el que sí tiene oficina separada es el CEO, *chief executive officer* o Director Ejecutivo en Jefe.

³⁶ La empresa otorga notebooks a sus empleadas y estas podían ser llevadas a sus casas.

Figura 6. Imagen de las oficinas de Despegar en Puerto Madero antes del aislamiento obligatorio.



Nota. Recuperado de *Trabajar en Despegar: Pasajes al costo, salón para jugar a la Playstation y oficinas modernas* por Clarín, 2019, https://www.clarin.com/brandstudio/pasajes-costo-salon-jugar-playstation-oficinas-modernas-beneficios-trabajar-despegar_0_2IMTmplBV.html

Como un lienzo en blanco que no puede ser pintado, esta disposición condiciona la manera en que los integrantes de los equipos se posicionan e inhibe una toma de posición más personal del espacio laboral. Se da una contradicción entre la comodidad de los espacios, con disponibilidad de recursos, espacios de descanso con grandes sillones y consolas de videojuegos y la prohibición a “acomodarse”, apropiarse de la oficina para una mayor conveniencia. Este hecho propiciaba descontento entre algunos desarrolladores como Carola³⁷, desarrolladora semi senior de 26 años, cuya prioridad era tener un espacio designado para trabajar en equipo, posicionándose físicamente cerca. Nos expuso sus razones en la entrevista:

*“Te sacaban todo, te rompían y perdían cosas, por tener **escritorios flexibles**, que la verdad es que **no entendían** para nada las necesidades de IT. Como que uno trabaja en equipo, o sea vos tenes tu lugar de trabajo, llegas al laburo y te sentas y laburas con tu equipo, con tus cosas. Y esa es la forma de laburar. Todos los días agarrábamos y nos*

³⁷ Nombre inspirado en Carol Shaw quien, reclutada por Atari, fue la primera mujer diseñadora de videojuegos.

mandábamos un mensajito para ver donde estábamos para sentarnos cerca.” (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [subrayado propio]

Replicando la estructura flexible y móvil del organigrama corporativo, los equipos deben continuamente moverse en el espacio sin poder consolidarse en ningún punto. Este aspecto móvil de la oficina fue clave en acelerar el pasaje a trabajo remoto durante el aislamiento obligatorio.

En el líder se manifiesta con precisión la pretensión de horizontalidad: este se separa de la figura del jefe para acercarse al trabajador como *colega con experiencia*, cuya supervisión se confunde con una impostura de cuidado. Los líderes *soft* se alejan de la representación rígida de *capataz* para convertirse en un compañero que tiene más conocimiento y coordina. Sin embargo, también se da el caso contrario, la existencia del *mal líder*. En el siguiente fragmento de una entrevista con Carola nos cuenta basándose en su experiencia un ejemplo de mal liderazgo, el cual la llevaría a renunciar en la primera mitad de 2020.

*“Tuve que liderar, pero no oficial, ocupando un rol muy de... no sé si decir liderazgo... pero si estar medio como **referente** organizando mucho el equipo y realizando el proyecto. **Ocupando el espacio de una persona que debería haber sido nuestro líder** y no lo estaba haciendo bien, porque tenía otras cosas en la cabeza. Entonces yo estaba con mis preocupaciones y mi estrés, y encima lidiando con él, con el estrés y la falta de organización en general.”* (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [subrayado propio]

Un *mal líder* es aquel que no acompaña a sus liderados, defraudando la expectativa de asistencia que se espera de él. Carola representaba el ideal de trabajadora autónoma, con una actitud adaptable y flexible que enfrenta el *desafío* y *lleva adelante el proyecto*, pero la responsabilidad y el ritmo productivo la sometió a una situación de estrés permanente, que debería haber sido gestionada por su superior. Como mencionan tanto Krepki (2019) como Dughera, Yansen, et al. (2012), en las empresas donde se estableció el discurso de cooperación entre trabajo y capital las formas gremiales dejan de ser consideradas necesarias para los trabajadores, lo que dejó a Carola con pocas posibilidades para mejorar su situación.

Existen instancias en donde el líder revierte su posición a un superior disciplinario más

tradicional: los momentos de evaluación. En una situación similar al caso explorado en la empresa Globant (Krepki, 2019), en Despegar se desarrolla una evaluación de desempeño individual con repercusiones directas en el salario percibido. En las entrevistas se mencionó que la empresa reparte entre sus empleados un bono correspondiente al desempeño corporativo y sus resultados individuales. Este bono tiene un peso muy importante en la consideración mental del salario por los trabajadores, aprehensible como una parte variable. Decimos *variable*, ya que el monto percibido será proporcional a la evaluación recibida: a una evaluación favorable se recibirá la totalidad de este bono, pero ante una mala calificación este no será otorgado. Pero, pese a que la *horizontalidad* está suspendida durante estos momentos, la pretensión de responsabilidad compartida e incluso de *comunidad* se mantienen sólidamente. Esto se puede deber a dos razones. a) Este bono reafirma la cooperación al interior de la empresa colectivizando parte de los beneficios obtenidos, pero también los riesgos del negocio, que se traspasan al empleado al ver su sueldo variable mermado. De esta forma también, se genera un vínculo directo con la empresa, reproduciendo y comparando los intereses económicos de la empresa con los de los desarrolladores, aumentando la identificación entre uno y otros: en definitiva, “ponerse la camiseta de la empresa”. b) Se reafirma el sentido meritocrático y competitivo de cada trabajador, dado que de este bono no se percibe el total sino solo un porcentaje determinado por la evaluación individual³⁸. Si bien el trabajo de desarrollo de software es fuertemente colaborativo, económicamente se hace una distinción entre los desarrolladores.

A su vez este líder, como jefe intermedio, responde a gerentes de escala más alta que representan un mandato verticalista y directo -aunque el espacio sugiera lo contrario-.

“Entonces esa toma de decisiones se entiende que es totalmente diferente por ejemplo al de una fábrica, pero a veces pasa que es medio engañosa como te digo como pasó en Despegar... que este gerente se taró y no quiso que sacáramos a producción toda la automatización que habíamos hecho por capricho. Y le explicamos cómo era que estaba y lo bien que le iba a ser al código y de todo... y habló con esta persona que te digo [Eliminado para reservar identidad] que es el que más clara la tenía y así todo él se

³⁸ Veremos, además, que la rigidez del control estará encarnada en la figura de la plataforma y los números de performance que objetivizan el disciplinamiento subjetivo del evaluador.

encaprichó, no quiso. Y es como que ahí no se nota tanta horizontalidad, ahí al tipo le chupa un huevo y dijo soy el gerente y esto no sale, y punto. Entonces a veces pasa que no es tan así, pero en general si se nota que es más horizontal.” (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 30 años) [subrayado propio]

En el relato de este conflicto, al cual se remitieron dos de las entrevistadas, vemos como el mandato irracional de “desperdiciar trabajo” pone en relieve la estructura vertical de control. Si bien a las empleadas se les exige autonomía para la gestión de su trabajo diario, la decisión final en los procesos productivos sigue siendo externa, de arriba para abajo. Dado el fuerte involucramiento afectivo con su trabajo, el recuerdo de este hecho durante la entrevista trajo a la situación una respuesta emocional fuerte y negativa. Indignación por el tiempo perdido, que en muchos casos fue tomado de su tiempo personal, por fuera del horario laboral, dirigidos por la emoción de conquistar los desafíos del proyecto; y enojo porque “no [se] confió en nuestro criterio técnico” (Entrevista a Juan, desarrollador senior, 26 años, octubre 2020).

La gravedad de la ofensa fue tal debido a que ataca una base muy importante de la ética laboral: el valor del conocimiento técnico. En una industria necesitada de fuerza laboral altamente capacitada, pero sin sindicatos establecidos que generen convenios colectivos regulatorios, los trabajadores negocian individualmente el precio de su conocimiento, con base en la escasez de su *expertise*. Siendo el trabajo un espacio de construcción de subjetividades y la relación salarial un fundamento de su identidad social, se propicia un proceso de identificación entre la persona y su conocimiento especializado (Neffa, 2011). Su valor como trabajador se pone en cuestión en cada negociación salarial y se vincula al valor de su técnica. La negación de ella pudo haber significado una negación del valor del sujeto trabajador mismo, lo que explicaría la fuerte reacción que tuvo en respuesta.

Las ideas del desafío y la autonomía dan cuenta de una transferencia de responsabilidad del costo aleatorio de la producción -surgido de la imprevisibilidad del componente mental-. El descontento, estrés, fallas en la producción o vacíos de conocimiento para resolver problemas en la producción estarían a cargo de cada una de las trabajadoras. En un trabajo cognitivo tan intenso se demanda del trabajador un involucramiento emocional y subjetivo con la tarea, ya que esta dependerá de esa mente, de su creatividad e innovación para su realización. La producción

cognitiva capitalista encierra un oxímoron al negar la alienación, conectando individualmente al trabajador con su trabajo y con parte de la gestión de su tiempo, pero siempre dentro de los límites que el capital determina. Ese producto y las decisiones más importantes sobre él siempre estarán a cargo de la empresa a la cual el trabajador vende su fuerza de trabajo.

3. La Ética hacker del trabajo dentro de la performatividad del tecnoemprededurismo

A lo largo del capítulo fuimos reconociendo algunas representaciones y sentidos se repiten en los discursos y que guían las prácticas que ocurren en el espacio laboral, la cual sintetizamos bajo el nombre de *performance tecnoemprededora*, la cual es activamente promovida por la empresa para la conveniencia de la producción. Algunos de estos sentidos son la meritocracia, la autonomía, la búsqueda del desafío, la flexibilidad, la adaptabilidad, la innovación, la creatividad, la velocidad, el empoderamiento, la individualidad, entre otros. En esta tesis nos ocupamos particularmente de los sentidos y las condiciones de vida y trabajo de los desarrolladores de software, sin embargo, esta performatividad sobrepasa los límites del espacio social laboral, teniendo efectos en la totalidad de la vida de las personas. En próximos capítulos veremos las circunstancias en que se difuminan los límites de la producción, y esta comienza a colonizar otros espacios y tiempos sociales.

Ahora bien, para concluir el capítulo precisando algunas características de esta ética emprendedora tecnológica y rastrearlas en la biografía personal de los trabajadores.

3.1. Tecnología en la infancia

Para aquellos a los que Despegar representa el primer empleo, los sentidos del trabajo en desarrollo de software se afianzan en la empresa. Ahora bien, ¿cuándo y dónde se produce el primer contacto con estos sentidos? ¿Qué carácter tienen estos contactos? La construcción y reconstrucción de significados en torno al trabajo y la tecnología puede remontarse a edades tempranas, con el primer acceso a la tecnología, pero también guarda relación con los itinerarios de trabajo y los procesos de subjetivación que se configuran a lo largo de la vida (Palermo y Ventrici, 2020).

En la socialización, especialmente a través de instituciones e instrumentos centrales como la familia, la escuela y los medios de comunicación social, se transmite la ideología del trabajo que lo establece como componente central en la vida social (Palenzuela, 2014). Consecuentemente podríamos establecer un proceso similar para la transmisión de una ideología de trabajo en tecnología. Algunos autores vinculan la práctica en los videojuegos (Lion y Perosi, 2019), con la adquisición de metahabilidades para la resolución de problemas, en particular la capacidad de adaptarse a contextos dinámicos de *incertidumbre*. Durante las entrevistas indagamos sobre sus primeros acercamientos con la computación. Todos los entrevistados mencionaron haber comenzado a utilizar una computadora durante la infancia gracias a la intervención de un familiar cercano con una afiliación directa con la informática. Este acercamiento fue en todos los casos lúdicos y experimentales o, como dirían Dughera y coautores, “consumatorias” (Dughera, Segura, et al., 2012).

En un principio podemos entender que el ingreso al campo laboral de Despegar está relacionado con la base material y cultural de la unidad familiar de origen. Esto proporciona las posibilidades de acceder a tecnología digital a una temprana edad y una educación superior para adquirir los conocimientos teóricos necesarios. De todas formas, tenemos presente que las experiencias y trayectorias laborales no son únicas, sino que las personas atraviesan múltiples realidades. Con base en las reflexiones realizadas con los entrevistados comprendemos que los casos de personas autodidactas son menores en número principalmente por la dificultad de adquirir una base teórica definida sin la ayuda de un currículum diseñado o experiencia de casos reales. En esta misma línea Guido nos decía “en Despegar me encontré siempre con gente con formación más clásicas, obvio con curso online también y aprendiendo por internet, pero partiendo de una base universitaria, completa o incompleta, lo que sea pero con base formal fuerte” (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, diciembre 2020).

La existencia de estos momentos de aproximación experimental son reconocidos como importantes también para la empresa misma, considerándolos como una señal de que el aspirante tiene los intereses y las habilidades blandas que están buscando: curiosidad, tendencia a la experimentación, perseverancia ante la falla, un interés lúdico ante la resolución de problemas, lo que veremos en la próxima sección como elementos esenciales de una ética de trabajo particular. A modo de ilustración, Carola, desarrolladora semi senior de 26 años, nos reprodujo cómo había

sido el relato de su primera vinculación con tecnología durante su primera entrevista para ingresar a Despegar.

“Cuando era muy chica jugaba un jueguito que se llamaba neopets(...) como que cada jueguito tenía como su propia página web, buena no una página, sino una page, en la que le podés toquetear un poco el HTML y meterle algunos scrips ahí adentro³⁹ y medio que mi primer acercamiento a algo relacionado a lo que hago fue eso. (...) También, alguien tenía la necesidad de que le arreglaran la computadora y yo con doce años iba y arreglaba la computadora por ejemplo”. (Entrevista a Carola desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020)

Con una fuerte tendencia a experimentar y superar el uso básico de los dispositivos, muchos programadores como Carola, reconstruyen su propio relato biográfico en torno a hitos muy particulares: el haber podido superar un problema, un “desafío” particular sin asistencia directa. El peso de evaluar el *fit cultural*, es decir, que la persona ya adscriba a los sentidos necesarios para la producción dentro de la empresa, recae en un principio en las entrevistas laborales realizadas por el sector especializado del departamento de Recursos Humanos (Giniger et al., 2017).

3.2. Ética Hacker del trabajo

Varios relatos recabados durante la exploración, así como de la bibliografía estudiada (Dughera et al., 2012) expresan la misma premisa: una de las motivaciones principales para los trabajadores es la búsqueda del disfrute que surge del ejercicio mental, es decir, resolver el “desafío”. Estas experiencias se caracterizan por la realización de tareas productivas sin recompensa monetaria esperada. Para ejemplificar la importancia de esta motivación proponemos revisar la trayectoria de Alan.

*“Hoy en día que **estoy en un equipo que siento que me desafía** siento que un poco lo que me pasó a mí, fue la sensación de **falta de desafíos**. (...) Obviamente apenas entré en un equipo de trabajo, los primeros tres, cuatro meses me daban tareas, medianamente fáciles o no super complejas, y llegó un día donde medianamente las tareas que me*

³⁹ Hace referencia a la acción de editar el código de la página web.

daban no me generaron desafío o no me divertía buscarles el desafío a esas tareas. También un poco la sensación que tenía era que nunca me iban a dar una tarea lo suficientemente grande porque yo era su junior, yo estaba 6 horas, no tenía la suficiente experiencia.” (Entrevista a Alan desarrollador junior, 24 años, julio 2020) [Subrayado propio]

Al poco tiempo de ingresar a la empresa, él comenzó a tener dudas de si continuar en Despegar, siendo la causa principal el “no me divertía buscarles el desafío a esas tareas”. El, como la mayoría de los entrevistados, cuando se indagó sobre algunos de los trasposos de equipo que realizaron se refirieron al mismo sentimiento, “buscar el desafío”. Esta “búsqueda” además como antesala de una renuncia si es que esta era infructífera. ¿Cuál es “el desafío”? Como categoría nativa, podemos comprender que *el desafío* es una situación caracterizada por la presencia de propuestas que al trabajador le resultan interesantes y que le proporcionan una sensación de logro o progreso⁴⁰.

Buscando entre las representaciones en el campo encontramos en la figura del *Hacker* indicios que le dan sustancia a esta predisposición. El “tipo ideal de hacker”, descrito por Levy (2016) con base en la caracterización de Eric Steven Raymond⁴¹, se puede definir como una persona con conocimientos específicos que resuelve problemas como objetivo en sí mismo, por el simple hecho del placer que deriva. Además de esta motivación lúdica, también se puede encontrar detrás de esta resolución el reconocimiento al esfuerzo hecho y el conocimiento adquirido, elementos que legitiman la pertenencia a la comunidad. *Hacker* es, además, aquel reconocido como tal por otros, por lo que es importante compartir lo logrado. El valor atribuido a la técnica y la capacidad cognitiva deriva en un *deber moral* de hacer accesible para el resto de la comunidad de hackers el conocimiento generado. En este juego entre la búsqueda de estatus y la relación comunitaria se devela el individualismo dentro de la *moral hacker*: la acción no surge del colectivo, sino del individuo y su interés personal. Que el entretenimiento sea la motivación principal se entiende en la lógica hacker, pues este es el que, habiendo cubierto las necesidades de supervivencia, “acaba dando sentido y significado a la existencia” (Torvalds, 2001 como se

⁴⁰ No descartamos que esta situación requiera de un contexto para su completa concreción: un equipo y un líder que acompañe y unas condiciones laborales favorables.

⁴¹ Responsable de “Jargon File” -archivo de la jerga hacker-, figura asociada al movimiento de Software Libre y redactor prolífico de artículos sobre “cómo ser hacker” (Levy, 2016).

citó en Levy, 2016). Himanen (2001) propone entonces que una “ética hacker del trabajo”, en diálogo con la ética protestante y la noción de trabajo como vocación de Max Weber (1979), se erige con la pasión -y entretenimiento- en el centro de la actividad laboral y productiva. Entendiendo aquí “ética”, como fue definida por Weber (1979) como un conjunto de criterios que orientan la acción de las personas, en tanto “conjunto moral de los modos de vida” (p. 129).

Este *ethos* particular normaliza que los trabajadores que desarrollen porque hacerlo tiene para ellos un interés intrínseco. Esta propuesta hacker no es exclusiva del ámbito de la informática, pero es en este sector en donde más fuerza cobra y se propaga junto a la adquisición de técnicas y prácticas del *desarrollar*, siendo una de las piedras angulares de la socialización en los espacios educativos y laborales. Los desarrolladores de software que se identifiquen con la filosofía hacker cuentan con el impulso esencial de enfrentarse a problemas con la tenacidad necesaria como para llegar a la solución. La “ética hacker del trabajo” borra los límites entre el ocio y el trabajo, confundiéndolos entre sí. Quedarse hasta la madrugada “para resolver algo que no me salía” o “para aprender una tecnología nueva que quiero usar” (entrevistas a Lorenzo y Grace, desarrolladores, 27 y 40 años, noviembre 2020), la invasión del trabajo en el tiempo de ocio, cobra significado bajo la lógica hacker que los intercambia. En la construcción de hegemonía se busca consenso retomando a algunos de los intereses de los grupos dominados, los trabajadores, en esta instancia el perseguir el entretenimiento y el placer real derivado de ello. El esfuerzo de la empresa es, en muchos casos, un trabajo discursivo de asimilar la búsqueda de *desafío personal* a los intereses de la producción.

Una de las características principales del capitalismo como sistema total es su capacidad de absorber otras lógicas para transformarlas en activos, y podemos encontrar un paralelismo de este movimiento también aquí (Straume, 2012). La *ética hacker del trabajo* es subsidiaria de la *performance tecnoempresadora*, la cual la contiene y se sirve de ella. La *ética* no responde a los intereses corporativos por naturaleza, más bien tiene origen y referentes que se oponen diametralmente como en el movimiento de *software libre*. Sin embargo, dadas las características que analizamos resulta favorable de ser tomada para conformar la *hegemonía empresaria*. El emprendedor tecnológico se concibe a sí mismo como *hacker*, y desde ese sustento dirige sus esfuerzos. La ética hacker con un *ethos situado en el hacer* posibilita una jornada laboral flexible, continua y de una alta productividad, gracias a la relación lúdica que se entabla con la

tarea. En este sentido, retomar estos significados dentro de la mitología empresarial de pretensión hegemónica, buscar activamente personas que adhieran y promoverlos a través de políticas empresariales resulta esencial para la productividad de las empresas tecnológicas. Al desligarse el sentido económico y contractual del trabajo para pasar a ser asociado con el ocio y la realización personal, se sientan las bases para la ruptura con la separación trabajo-no trabajo. El disfrute personal como motivación para la actividad económica hace de cimiento ideológico para la construcción de nuevas subjetividades diferentes a las concebidas en el espacio productivo fabril tradicional.

La valoración al conocimiento técnico y a la resolución de problemas en los ámbitos de trabajo meritocráticos fomenta la competencia entre pares e influye en la estructuración de las relaciones laborales. Volviendo a la figura de *líder*, además de sus capacidades de gestión, al estar en una posición superior debe demostrarles a sus liderades la tenencia de un saber técnico avanzado. Esta es la situación la pudimos percibir tanto en los testimonios de Grace, con una amplia experiencia en empresas del sector como líder, como de Carola, desarrolladora semi *senior* con años de experiencia dentro de Despegar.

“A veces alguna gente técnica sienten que colaborar con vos es como hacerte caso y para hacerte caso tienen que sentir que vos sos superior o del mismo nivel y siempre es del lado técnico entonces “que me vas a decir que hacer vos que no sabes tal cosa”, yo te argumento que me parece que no va por estos motivos, y quiero que llegemos a un consenso, pero había una especie de cabezadurismo y no.” (Entrevista a Grace desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [Subrayado propio]

“En algún momento tuvimos dailies⁴² y la gente hablaba mucho muchísimo y yo me sentía como muy presionada a tener que hablar también mucho porque si no sentía como que parecía que en que no había hecho nada y en realidad me parece que los que estaban mal eran ellos que se re cebaban y hablaban de cosas re técnicas que no tenían nada que ver en el contexto.” (Entrevista a Carola desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

⁴² Reuniones diarias de planificación. Ver capítulo 3.

Las reuniones e intercambios constituyen una oportunidad para accionar la *performance*. Se despliegan una serie de elementos actitudinales y lingüísticos para demostrar el mérito individual en una micro batalla por la supremacía. Que “colaborar con vos es como hacerte caso y para hacerte caso tienen que sentir que vos sos superior” da cuenta de un conflicto que se apoya en la demostración para afirmar la posición de poder. El mandato performativo, no solo desde la empresa, sino también por parte de sus colegas, se vuelve expreso en la voz de Carola cuando se sentía “muy presionada a tener que hablar también mucho”. No declaramos que estas situaciones sean las más predominantes, pero si nos permiten ver toxicidades de una matriz simbólica apoyada en el principio meritocrático y de la promoción de sí mismo.

La semiosis del emprendedor traslada engañosamente a la esfera individual los problemas sociales estructurales colectivos (Moruno, 2015). Desde la noción de autonomía se llama a la comunidad, en el marco de equipos que retoman las máximas del desarrollo de software como un trabajo esencialmente colectivo, pero su aspecto individualizante promueve a la competencia entre iguales. La carrera ascendente es del individuo, y la recompensa, *el estatus*, necesariamente rompe con la horizontalidad virtualmente promovida por la hegemonía empresaria.

El capitalismo digital actual se caracteriza por la interiorización de la coerción por parte de los trabajadores, la autodisciplina (Palermo et al., 2020). La autogestión de los trabajadores y de los equipos, en tanto se delega en ellos parte del control sobre los procesos, propicia la internalización de la disciplina y el ajuste a las demandas del capital (Gaudemar, 1991). La autodisciplina es además instrumentada por la digitalización del trabajo, que genera un panóptico digital que registra cada detalle del proceso de trabajo e incluso de lo que ocurre fuera de él. Pero más allá del registro y el control, las plataformas son también apropiadas por los trabajadores bajo sus propias condiciones, para conectarse con otros y mejorar su propia cotidianeidad laboral, en momentos decisivos como la transición al trabajo completamente remoto durante la pandemia. Es durante este momento atípico y convulsionado, durante el cual se comienzan a ver los efectos más nocivos de una ética que deja de lado las necesidades de supervivencia y los sentidos del *ser tecnoemprendedor* empiezan a resquebrajarse.

Capítulo 3

Tensiones en la convivencia y el trabajo remoto durante la pandemia: El desafío y la autonomía encuentran su límite

Etnografiar digitalmente, requirió en cierta medida ejercitar la imaginación para reconstruir el cotidiano laboral desde lo que les entrevistados nos comentaban y mostraban en las videollamadas. Imaginar para comprender las condiciones de vida y trabajo dentro de su hogar, un lugar privado e inaccesible durante el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO). En el ejercicio de reproducir como es *el trabajar en su contexto*, recurrimos a nuestra propia experiencia con desarrolladores con los que nos relacionamos íntimamente, más allá del estudio aquí descrito, desde lazos familiares y de amistad. Nos parece interesante traer un pequeño fragmento de uno de estos ejercicios que realizamos en nuestro cuaderno de campo, en el que reconstruimos un momento de un día laboral de uno de nuestros entrevistados, Juan, 26 años, desarrollador *senior* especializado en desarrollo para Android.

“Si nos acercamos al desarrollador trabajando en un momento aleatorio del día durante los meses de aislamiento por la pandemia le veremos tecleando en su computadora velozmente, concentrado en su pantalla sin siquiera llegar a bajar la vista. A su alrededor veremos algunos objetos cotidianos que como pistas de una escena del crimen relatan los hechos ocurridos: una taza de infusión estimulante ya fría, un platito con migajas de lo que fue un momento de hambre repentino, varios smartphones de diferentes tamaños, antigüedad y fabricantes, cargadores y muchos cables. Sentado en una silla de oficina con respaldo alto y soporte para la zona lumbar, gira levemente sobre su eje para ver una u otra pantalla, revisando un código de colores con fondo negro mientras que responde a las preguntas que le hacen las caritas de una videollamada de la que está participando. Ya no prende la cámara para sus dailies, aunque dejó el pijama hace varias semanas en búsqueda de una rutina que le devuelva cierta sensación de

normalidad. Con el sonido del lavarropas de fondo se ríe y pide disculpas por el ruido que produce, y apenas termina de hablar se mutea rápidamente, se saca los auriculares y le pide a su pareja si puede cerrar la puerta que está en una reunión”. (Fragmento de Cuaderno de Campo, octubre 2020)

En estas pocas líneas se sintetizan algunos de los elementos más característicos de la experiencia de la transición al trabajo remoto, que encontramos en nuestro trabajo de campo. La silla, las pantallas y dispositivos electrónicos y su organización incómoda en el espacio reducido, se suman a las videollamadas para representar la actividad laboral, y antagonizar a la domesticidad, al ruido de los electrodomésticos y la presencia de otros vínculos afectivos en escena. En este capítulo abordamos este fenómeno desde diferentes aristas, poniendo especial foco en las tensiones surgidas en la convivencia producto de la irrupción de la producción en el hogar y estrategias elaboradas por los desarrolladores para mejorar sus condiciones de vida y trabajo diarias.

Ante la creciente propagación del virus COVID-19 en la región y la instauración de una cuarentena estricta en muchos países del globo, días antes de ser decretado por el Estado Nacional Argentino Despegar propuso trabajar desde sus casas a una parte de sus empleados en términos de “testear la modalidad” (Juan, desarrollador semi senior, 26 años, octubre 2020). Luego de la salida del decreto⁴³ el pasaje a trabajo remoto se completó, dejando algunas semanas disponibles para que les empleades concurren a la oficina para retirar sus pertenencias de los casilleros que tenían asignados en la empresa. No se permitió el retiro de otros elementos, como monitores y sillas, lo que generó gran descontento entre les empleades. Recién a los meses de comenzado el ASPO, se implementaron medidas para la compra de mobiliario de oficina para el hogar.

En términos organizativos la transición tuvo pocas dificultades debido a que ya tenía una política corporativa de entrega de una computadora portátil, la cual muchos acostumbraban a llevarse para uso personal, por lo que estas ya estaban en su poder a la hora del anuncio oficial. A su vez, la continuidad de la producción se sostuvo gracias a la avanzada digitalización del proceso de trabajo, con un empleo intensivo para la organización, comunicación, gestión del tiempo, ocio y

⁴³ Hacemos referencia al Decreto 297/2020 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (2020).

producción. Omnipresente en todos los relatos y observaciones la relación que se establece con la tecnología supera la de simple “herramienta” o “medio” para pasar a ser un componente importante en la definición subjetiva de la autopercepción del trabajador. Desde su trayectoria personal los programadores se vinculan a las tecnologías digitales desde una edad temprana, movilizandolos procesos de apropiación y producción de un saber-hacer que les distingue y atraviesa. Esta vinculación con la tecnología, como vimos en el capítulo dos, es determinante para la elección de una carrera profesional y la formación de representaciones en torno al trabajo⁴⁴.

El trabajo remoto estaba instalado en la industria como práctica hace ya varios años y la estructura básica material y digital estaba preparada para la modalidad. Pero, en la rapidez de la transición obligada, el mundo del trabajo irrumpió sorpresivamente el mundo doméstico tensionando las representaciones, prácticas y relaciones sociales tanto laborales como domésticas. Con esta colonización se ponen en evidencia las presiones preexistentes y las representaciones que gobernaban el trabajo antes de la pandemia: la autonomía de la *performance tecnoempresarial* y el desafío como motivación principal de la ética *hacker* del trabajo.

En este capítulo proponemos abordar el precepto de la autonomía en una situación crítica como el aislamiento sanitario se convierte en abandono por parte de la empresa. Los desarrolladores en soledad deben hacerse cargo material y emocionalmente de su proceso de trabajo lo que afecta su salud física y emocional. Para dar cuenta de este proceso, ampliaremos sobre las metodologías de trabajo usadas en Despegar y como estas llevan al trabajador al agotamiento emocional y mental. Por último, vamos a dar cuenta de los límites de la motivación lúdica de la ética *hacker* ante las presiones de la jornada interminable y la carga de las tareas de cuidado.

⁴⁴ También resulta importante en la manera que se vincula con otros grupos. Estos, que no tienen el vínculo tecnológico afianzado como los desarrolladores nativos digitales (Prensky, 2001) buscan en ellos ayuda en el uso de dispositivos y plataformas.

1. Metodologías ágiles y aislamiento: de la autonomía al desamparo

La autonomía como sentido rector del trabajo en la performatividad de Despegar organiza las formas, prácticas, tiempos y espacios del proceso productivo. Desde la autonomía es que se incorporan las metodologías ágiles para gestionar el trabajo: autónoma debe ser cada persona en sus tareas individualizadas, autónomo es el equipo desde el cual se coordinan y asignan estas tareas y autónomo se piensa el proyecto que debería contar con un plazo y objetivos claros. La gestión del trabajo en desarrollo de software juega en un fino equilibrio entre la autonomía que se exige y la cooperación necesaria para realizar la tarea. La cooperación en el trabajo es indispensable en el ensamblaje de un producto único y complejo como lo es una plataforma digital, pero encuentra sus límites en el contexto de la empresa capitalista (Silva y Reygadas, 2013). Como vimos en el capítulo anterior, el trabajo colaborativo se ubica en el eje horizontal de un sistema organizacional de equipos y líderes-coaches, pero los objetivos y las directrices generales responden al eje vertical de la estructura jerárquica gerencial y una evaluación por desempeño individual.

En este apartado analizamos las formas de gestión del trabajo que se basan en el principio de autonomía imperante en el proceso productivo de Despegar. Para esto prestamos especial atención en el primer subapartado a las *metodologías ágiles*, la propuesta hegemónica de gestión en la industria, para precisar la tipología particular que esta adquiere en el contexto de nuestro caso. Analizamos las fisuras de este tipo de configuración particular, potenciadas en la transición al trabajo remoto y los efectos que tuvieron en el bienestar psicofísico de los trabajadores. Planteamos que el aislamiento y la soledad resultaron claves para desencadenar la ruptura entre trabajadores y la empresa, lo que se vería cristalizado en el surgimiento de resistencias con la fórmula de *inacción silenciosa*. Seguidamente en el segundo sub apartado, expondremos la manera en que las herramientas tecnológicas digitales se entremezclan en la actividad laboral cotidiana, para organizar, controlar, realizar y comunicar el trabajo. Teniendo lo anterior en mente, para cerrar analizamos cómo los desarrolladores se apropian de los espacios tecnológicos, resistiendo en muchos casos a la propuesta empresaria, para construir sus propios lugares virtuales donde socializar y trabajar colaborativamente.

1.1. La gestión del incendio: métodos Scrum o Kanban

Las *metodologías ágiles* es un enfoque de trabajo y toma de decisiones utilizado comúnmente en el desarrollo de software, pero que también se está expandiendo a otros sectores productivos relacionados con la tecnología. Se concibe como un reemplazo del *método en cascada*, antes predominante en la industria (Petersen et al., 2009). Sintéticamente podemos mencionar que el método en cascada se caracterizaba por la planificación rigurosa de las etapas del proceso de desarrollo de forma progresiva y lineal (Petersen et al., 2009).

Grace, que cuenta con varios años en la industria en roles de coordinación, explicó las diferencias entre las distintas metodologías junto a su apreciación de cada una.

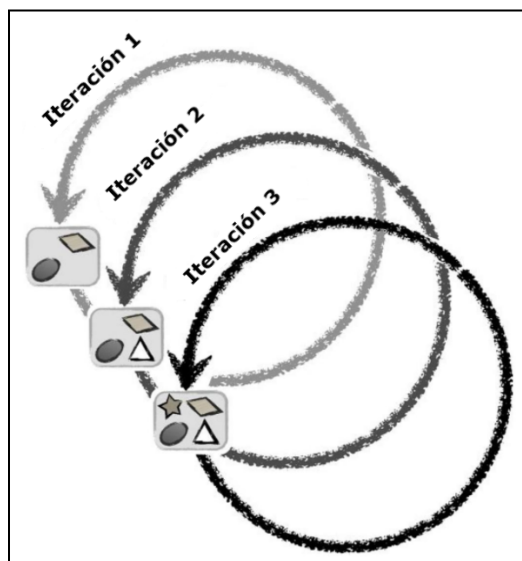
“Se planifica el proyecto, la herramienta o lo que querían hacer de principio a fin, si era un trabajo de tres meses, planificabas tres meses enteros con bastante nivel de detalle y, obviamente, era una ensalada insólita porque invertías un montón de tiempo en planificar y dentro de un mes había cambiado todo el escenario y era al divino botón y tienes que tirar todo el plan por la ventana y redibujar las partes... caótico...”
(Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021), [Subrayado propio]

Se puede interpretar que este modelo tenía la gran debilidad de no ajustarse a la rapidez y variabilidad del mercado tecnológico. Seguir las etapas consecutivas, detenerse en el diseño y planificar en detalle “de principio a fin”, dilata el tiempo de inicio de la producción, tiempo valioso en un mercado cambiante y competitivo. La “ensalada insólita” hace referencia a una producción que debió ser modificada múltiples veces, sin que estas estuvieran contempladas en el esquema de desarrollo original, lo cual reflejaba su rigidez.

Por el contrario, en las *metodologías ágiles* basadas en el desarrollo iterativo incremental, los requisitos y definiciones del proyecto, en sí sus partes, evolucionan a la par de las necesidades emergentes (Larman y Basili, 2003). El desarrollo iterativo incremental, presente como concepto desde la década de los cincuenta, pero popularizado durante los noventa, define una planificación en bloques temporales, denominados “iteraciones”, que se repiten periódicamente. En cada iteración se duplica el proceso de trabajo para un resultado más completo que el anterior y así sucesivamente hasta llegar a un producto completo y funcional.

En la figura 7 podemos ver cada iteración representada como un ciclo-círculo en la que cada línea se vuelve cada vez más oscura y su producto, representado por el rectángulo con figuras adentro -estrella, rombo, triángulo y óvalo-, cuenta con cada vez más partes. En el producto resultado de la interacción 1 tendremos lo que se conoce como el producto mínimo viable (MVP)⁴⁵, un objeto que cuenta con solo las funcionalidades básicas de lo que se espera que sea en un futuro un bien comercializable.

Figura 7. Ilustración que representa que las iteraciones son cíclicas y suman funcionalidades al producto en cada nueva versión.



Nota. Tomada y traducida de *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban* por Stellman y Greene, 2014, O'Reilly Media

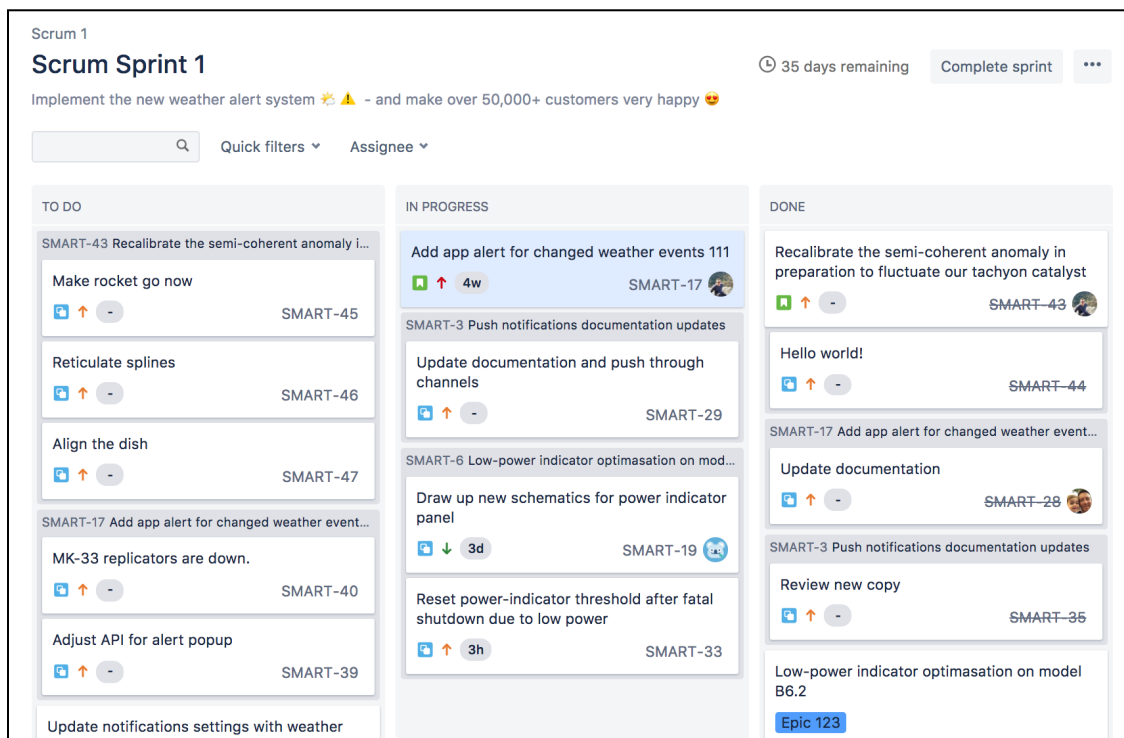
Existen varios métodos ágiles, siendo *Kanban*, *Scrum* y *Extreme Programming* las más conocidas. La mitad de los entrevistados explicaron que únicamente habían utilizado *Kanban* y *Scrum*, aunque versiones modificadas a las necesidades de la empresa.

La diferencia esencial entre una y otra metodología radica en la continuidad e intensidad del trabajo en el tiempo. Las aproximaciones *Kanban* se basan en el abordaje de un número limitado

⁴⁵ Para comprender el concepto de un mínimo producto viable se puede remitir a la metáfora de la construcción de un automóvil. Primero se conceptualiza la función principal: vehículo para moverse. Luego sus partes indispensables: ruedas y un eje para unirlos. ¿Cuántas ruedas? Las necesarias para moverse, es decir solo dos. Bajo esta lógica un objeto similar a una bicicleta podría considerarse el MVP de un automóvil.

de tareas de forma fluida, cosa de mantener una entrega continua. Para organizarse esta metodología implementa tableros de visualización del estado de cada una de estas tareas, esquematizadas en tarjetas. Estas *tareas-tarjeta* son asignadas a personas para su realización y se mueven de una columna a otra de acuerdo a su progreso -por hacer, haciendo, hecho-. Tableros similares son utilizados también por las otras metodologías ágiles como *Scrum* (figura 8).

Figura 8. Imagen ejemplo de un tablero de tareas para un proyecto Scrum en la plataforma Jira, aplicación usada en Despegar.



Nota. Tomado de *Jira | Software de seguimiento de proyectos e incidencias* por Atlassian, 2021,

<https://www.atlassian.com/es/software/jira>

En la práctica esta forma de organizar el trabajo es también una forma de registrar y controlar el trabajo. La plataforma que podemos ver en la figura 8 corresponde a Jira, la misma que se emplea en Despegar para el análisis del cumplimiento de objetivos, progreso de cada equipo y rastreo de actividades de cada trabajador.

Scrum también divide tareas complejas en más pequeñas y visualiza su flujo, siendo su principal característica la organización de acuerdo a intervalos de tiempo acordados colectivamente en el

equipo de desarrollo, llamados *Sprints*. En la siguiente cita, Grace nos explicaba su perspectiva sobre el aspecto social del tipo *Scrum* y el rol que juegan las reuniones y el compartir información.

*“¡Ha! Algo que se suele hacer por lo menos en casi todas las empresas que trabajé: en la **planning meeting todos participábamos y escuchamos lo que todos vamos a hacer esas dos semanas. El sprint es del equipo. Entonces de repente te comés toda la discusión y todos los detalles de algo que vos no vas a hacer. En general igual te importa porque vos vas a arreglar bugs de eso después o vas a ayudar a quienes estén con esta tarea o te va a tocar meter un incremento en el Sprint siguiente. Para mí eso no es pérdida sino ganancia.**”* (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021), [Subrayado propio]

En el relato de la programadora ella favorece la metodología *Scrum* debido a la comunicación fluida e involucramiento que propicia. Una de las bases de este método son las *planning meetings* -reuniones de planificación- donde todos los trabajadores participan y escuchan la totalidad de las tareas a realizarse en el periodo asignado. Si bien ella comenta que muchas personas no desean esta instancia, ya que “te comés toda la discusión y todos los detalles de algo que vos no vas a hacer”, la prefiere debido a que permite tener información de la totalidad del proceso, posibilitando la cooperación y rotación de tareas en próximas iteraciones de trabajo. Uno de los beneficios no explícitos de este tipo de aproximaciones es la recuperación de parte del control sobre la gestión de su trabajo, materializado principalmente en la posesión de información completa y entendimiento holístico del proceso, “desaparece el conocimiento secreto del ejecutivo” (Bröckling, 2015, p. 209).

En el relato de Grace, ella establece que en Despegar la metodología elegida es *Kanban*. Ella conceptualizó algunas de las características de esta forma particular de gestión:

*“En Despegar laburan más con **Kanban (...) la había usado en situaciones de caos, onda se fue todo al demonio, hay que poner foco y apagar el incendio fuerte ya. Ahí Kanban es una buena opción (...) es modo bombero, o sea hay un límite al tiempo para mí en el que se puede trabajar en ese modo por qué el management como que esta super enfocado en mantener el backlog todo el tiempo y es día a día, todos los días estás en la***

misma. Ese proyecto que era un incendio en el primer año (...) estaba ese ritmo de Kanban que yo sentía que nunca podría bajar un cambio.” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021)[Subrayado propio]

El modo *Kanban* se enfoca en mantener el *backlog*, la lista de tareas pendientes, a raya. Cada tarea es asignada y ese trabajo individual es coordinado por el líder quien reporta al gerente lo logrado como equipo. Requiere una concentración continua, sin la posibilidad de “bajar un cambio”.

“Cuando el equipo de desarrollo está trabajando en una tarea de hoy, el equipo de producto está con la tarea de mañana.” (Conversación de Telegram con Juan, desarrollador *senior*, 26 años, octubre 2020). Las tareas interminables de un producto nunca acabado son características del estado actual de la producción de tecnología que sigue el principio iterativo incremental acompañado con metodologías de gestión de calidad como la de “mejora continua” toyotista, *Kaizen* en japonés⁴⁶. Es interesante notar que el sistema en cascada reemplazado concebía una terminalidad del proyecto en un tiempo determinado, tendencia en desuso en la industria de software *agile*. Aquellos productos que antes se producían y se vendían como una unidad terminada, almacenada y entregada en un disco físico, ahora se piensan como un servicio, un software al que se accede a través de una conexión a internet, y que recibe actualizaciones continuamente como la plataforma despegar.com⁴⁷.

Como nos narraba Carola en el siguiente fragmento, el ritmo acelerado y continuo de tareas se conjuga en algunos proyectos, con la falta de definición de objetivos claros, generando una sensación de trabajar “a las apuradas” y sin “saber hacia dónde vamos”.

⁴⁶ Esta propone optimizar los productos, una innovación incremental, a partir de pequeñas modificaciones continuas basadas en el hábito cotidiano (Díaz de Mera et al., 2012). La “calidad” entendida como el resultado de un proceso que involucra las capacidades de distintos sujetos, hace que la gestión de la fuerza laboral para el aumento de la productividad y la reducción de los costos se apoye en factores “aptitudinales” y “actitudinales” (Giniger et al., 2017).

⁴⁷ Este fenómeno comúnmente denominado “Software as a Service” implica el sostenimiento en el tiempo de la relación económica entre el consumidor y el productor y no sería posible sin la expansión del uso de las computadoras personales y la banda ancha, que dió los medios tecnológicos necesarios para este intercambio continuo. Este mantenimiento constante implica una transformación en los tiempos de entrega, cada vez más rápidos, y el surgimiento de prácticas asociadas al monitoreo continuo, característico de plataformas que reciben usuarios constantemente.

“Yo en Despe estaba en un proyecto como bastante central de la empresa desde principios del año pasado. Un proyecto que **nos dijeron que teníamos que sacarlo en dos meses y la fecha se fue corriendo y se fue corriendo y siempre estábamos como a las apuradas para llegar a una nueva fecha y la nueva fecha siempre se corría entonces vivía bastante estresada** (...) entonces bueno en general mucho estrés, **mucho mucho estrés no saber que ibas a hacer dentro de un mes, como bueno hay un backlog y agarrás cosas de ahí, pero no sabes que vas a estar haciendo dentro de mes... no saber hacia dónde vamos...**” (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, julio 2020) [Subrayado propio]

El “incendio” continuo, característico del método *Kanban Despegar*, se une con la incertidumbre en una situación de continua fluctuación de estructuras, requerimientos y objetivos. Sobre esta misma situación nos contó en una entrevista posterior:

“Es un proyecto enorme, **bajámelo un poco a tierra, es obvio que yo como desarrollador me voy a perder. Para eso están las capas más arriba, para que agarren eso y me lo desarmen en partes que uno como equipo pueda atacar de forma fácil y organizada.**”(Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, 21/12/2020) [Subrayado propio]

En un contexto de poca respuesta “en las capas superiores”, de poca definición sobre la dirección del trabajo o de lo que se espera lograr, la autonomía demandada se acerca más al desamparo que a una actitud de realización de los trabajadores. Las trabajadoras notan el desgaste mental que conlleva, sintetizándolo en el término *burnout o quemarse*⁴⁸. En la práctica y en la presión del aislamiento vemos cómo este sistema acelerado de tareas tras tarea tiene más puntos en común que lo que parece con la cadena o “la máquina de hacer chorizos” como diría Grace. Ya no es el obrero que se encuentra en su posición fija atornillando la misma tuerca una y otra vez, ahora tiene la libertad de moverse, de elegir sus propios horarios, de autoimponerlos.

El producto se complejiza, y con él la maquinaria que dictamina el ritmo se volvió más blanda, inmaterial, simbólica y digital. Pero la falta de espacios para que el trabajador pueda tomar decisiones o incluso renovar la energía, no por disciplina, sino por el propio ritmo de la

⁴⁸ Veremos que esta situación de desgaste puede llegar a tener un papel determinante en el vínculo con la empresa.

producción incendiada traiciona la promesa hecha. La autonomía se convierte en la presión de tomar tiempo de ocio y reinvertirlo en el trabajo, en tomar decisiones con poca información y tomar la responsabilidad ante la falla.

Antes de la pandemia, en la presencialidad de la oficina esta situación de autonomía exacerbada e individualizante era mitigada por la contención de lo social, es decir, la camaradería que tenía lugar en el equipo con sus compañeros y su líder-coach. Desde la coordinación del equipo se daban momentos de apropiación de los tiempos de trabajo. A modo de ejemplo: el día del pago del bono semestral u otro evento especial, muchos equipos y sus líderes, aprovechando la autonomía en términos de poder controlar sus propios horarios y beneficios, se tomaban dos horas o más como pausa de almuerzo para salir a comer juntas. Estos actos, comunes en toda la empresa, no sólo reforzaban la idea de complicidad con el líder horizontal, sino también la potestad de autogerenciamiento de su propio tiempo y productividad.

Lo mismo ocurría con la utilización cotidiana de los espacios de ocio institucionalizado⁴⁹ (Krepki, 2019) para jugar pequeños torneos de *playstation* o juegos de mesa que traían de sus casas (figura 9). Los momentos de esparcimiento y socialización son necesarios para la producción cognitiva cotidiana y se vuelven aún más relevantes ante la tarea individualizada. En el equipo se vuelven a conectar a nivel personal con el proyecto completo así como con otros trabajadores.

⁴⁹ Los espacios de ocio institucionalizado son definidos como lugares de descanso en territorio empresarial, puestos por la misma empresa para la renovación de la fuerza laboral (Krepki, 2019).

Figura 9. Fotografía del sector de descanso dentro de las oficinas de Puerto Madero de Despegar.



Nota. Foto cortesía de Juan, desarrollador senior de 26 años, tomada en mayo de 2017 al poco tiempo de la inauguración de las oficinas.

En el contexto de aislamiento pandémico este equilibrio entre la tarea individual y el acompañamiento de equipo se rompe, dejando a cada uno en la soledad de gestionar sus propios tiempos, pausas y sentimientos. Es por esto que al poco tiempo de decretado el ASPO se comenzó a implementar de forma generalizada un aumento considerable de reuniones por videollamada. Alan nos contó cómo al principio se tenían reuniones cada 15 días como mucho y que él se movilizó para exigir la realización de al menos una reunión semanal, una *weekly*, para poder realizar mejor su trabajo.

“Al principio era más como charla vía chat porque no solíamos tener reuniones, si teníamos reuniones era una vez por mes o una vez cada dos semanas y se volvió como muy muy dispersa la cosa o sea realmente al no tener contacto y el único medio de

*comunicación era el chat. Empezamos como a **promover que haya una...** “Tengamos una weekly, una reunión semanal, donde juntar estas ideas, hablar de lo que hicimos, hablar del estatus”. Pero también notábamos esto que la comunicación, mismo hoy en día pasa bastante que es como **si no tenemos esta weekly la comunicación se vuelve medio caótica.**” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020)) [Subrayado propio]*

Él nos mencionó como la comunicación por vía chat era sumamente deficiente y que era necesario tener contacto, al menos semanal, para poder “juntar estas ideas, hablar de lo que hicimos, hablar del status” organizar el trabajo e intercambiar sobre él entre compañeros y con el líder.

Este tipo de reuniones, que comenzaron tímidamente a ocurrir en los primeros días, en muchos equipos comenzaron a ser diarias, *dailies*, a fuerza de la necesidad de conexión, comunicación y control por parte de la gestión. Grace nos explicó al respecto de las reuniones diarias desde su experiencia como líder de equipo en otras empresas del sector.

*“La daily es como lo más común y ahora en época de pandemia también porque **no tenes a la gente a mano y no sabes en qué anda todo el mundo de oído** entonces tenes que hacer una reunión diaria (...) qué es: qué terminé; qué voy a empezar o que estoy haciendo; y **qué problemas tengo, qué bloqueos tengo, problemas, sorpresas, lo que fuera.** Esta bueno como reunión de status y como le da cierta **unidad del equipo** porque si alguien está esperando que te liberes con algo o que termines algo porque **le va a servir para hacer lo suyo** o si tu jefe está viendo **cuándo terminas** o cuánto tiempo para estar ocupado tenés antes de asignarte otra tarea.” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [Subrayado propio]*

Cómo vimos en la cita anterior, las *dailies* son reuniones de “status” y cumplen la función de compartir información para la coordinación del trabajo. Pero también tienen un componente disciplinario al exigir a los trabajadores que expresen el nivel de progreso que hicieron con la tarea asignada. Este aspecto puede estar relacionado con el cambio de la palabra “líder” por la de “jefe”, denotando una fuerte conexión simbólica con la condición de verticalidad y control.

Anulado el factor coercitivo del espacio físico de la oficina, la flexibilidad característica del ámbito de sistemas encuentra sus límites en una forma más cercana a un “rendir cuentas” diario.

Esta transformación se puede vincular también al hecho de “no trabajar” que múltiples veces mencionado durante las entrevistas al abordar la temática del *home office* antes de la pandemia. Antes, además del factor económico de la relación salarial el impulso para trabajar provenía de la *búsqueda del desafío* del *ethos hacker*; de la autopromoción de la *performance tecnoempresarial* y de la vigilancia de la oficina. Fuera de la oficina y de los límites temporales del proyecto, la jornada laboral disminuía de intensidad hasta ser considerada, “no hacer nada” como nos comentaba Carola:

*“Tenía un esquema de **home office una vez por semana** básicamente, y el último tiempo, el día que hacía, no hacía un carajo dormía hasta tarde, **a menos que tuvieron una reunión**, pero en general trataba de fijarme los home office en días que sabía que no iba a tener reuniones, porque ese es otro tema **en Despegar no hay reuniones o hay pocas** (...) no hacía nada **me dejaba la computadora abierta para que pareciera que estaba conectada** y haciendo algo; **con el hangouts abierto en el celular** cosa que **me sonara una notificación** si alguien me necesitaba. Tipo estaba disponible para el que me necesitara, pero no hacía nada, **tipo no codeaba o capaz leía mails** (...) pero trabajar **postea hacer cosas**, no, los días de home office eran para mí eran **vacaciones**.”*
(Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Como en muchos otros equipos, el equipo de Carola tenía un día de *home office* cada semana y aprovechaba el hecho de no tener la vigilancia presencial y reuniones de “status” para disponer de un día de descanso desplegando distintas estrategias de por medio. Esta es una práctica usual que, como muchas otras, “depende del equipo” (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020). Es decir, desde el precepto de la autonomía este *beneficio* estaba en manos del líder del equipo. En este sentido e inconforme con esto, Jorge⁵⁰, otro entrevistado y líder de equipo durante varios años, decidió no otorgar esa libertad debido a que sentía que bajaba mucho la productividad (entrevista a Jorge, *Data Science Senior*, julio 2020).

⁵⁰ Nombre inspirado en George Boole, matemático inglés, inventor del “álgebra de Boole”, fundamento de la aritmética computacional moderna.

El hecho de “no codear” como marca del “no trabajo”, nos habla de una clara unión simbólica que realizan los desarrolladores sobre qué es y no es *trabajo*. En un análisis un poco más profundo de este fenómeno, vinculado también a otros testimonios, podemos agregar más detalle a la imagen de *home office* como “vacaciones”. En la historia de Carola y en la de otras entrevistadas, la situación de *no trabajo* se vincula también con períodos de descontento hacia su espacio laboral por lo que también esta práctica podría ser considerada una práctica de resistencia individual a una situación adversa. En el caso de Carola, el estrés era resultado de un proyecto mal planificado y un líder ausente. La trabajadora se apropia del tiempo productivo para descansar y recuperarse *un poco* de la situación de *burnout*. Decimos *un poco*, ya que de todas formas “para parecer conectada” se retiene cierta atención en segundo plano, a fin de responder rápidamente a las necesidades emergentes. Otro fenómeno que podemos notar al respecto de esta guisa tan particular de no acción es la tensión simbólica y emocional que comienza a ser visible en otros testimonios: la motivación o su ausencia. Los casos de Juan y Alan, que también tenían esta perspectiva hacia el *home office* giraban en torno a una desilusión en lo que se refiere a no hallar el desafío prometido y con la pérdida del placer que encuentran al desarrollar.

Como una *huelga soft*, y como resultado de un conflicto latente que nunca llega a manifestarse⁵¹, los desarrolladores llevaban el *home office vacacional* como una suerte de equilibrar la situación con una empresa que los estaba defraudando y, por lo tanto, perdiendo el derecho a exigir un compromiso mayor en su trabajo. Como menciona Júnior (2018), la resistencia implica un sentido de acción o como en este caso una *inacción silenciosa* y una oposición al mandato empresario. No es condición de la resistencia que haya una intención expresa, ya que en el marco del cotidiano laboral así como en el resto de los espacios sociales existe siempre una dimensión prerreflexiva de los actos, surgida de una conciencia práctica. Entre la rebelión y la pasividad se ubican las estrategias de negociación, avances y retrocesos que despliegan los agentes para mantener un equilibrio y continuar con su vida confortablemente. En estos términos, el poder disciplinario de muchos líderes encontró su límite en un claro retroceso y consecuente

⁵¹ De forma individual se expresan quejas al líder o a los gerentes, pero como veremos más adelante, reciben pocas respuestas positivas, generando un desapego o incluso rencor hacia la empresa y desencadenando en una renuncia por parte del trabajador en búsqueda de un mejor espacio de trabajo.

habilitación: la decisión de Jorge en comparación con otras entrevistas parece más un caso inusual que una reacción general.

1.2. Emular virtualmente la oficina a partir de plataformas

En el fragmento del apartado anterior se desprende el hecho de la utilización del smartphone para mantenerse conectada, “cosa que me sonara una notificación si alguien me necesitaba”. El celular es un dispositivo central en las dinámicas laborales que vincula al trabajador con sistemas socio-técnicos que extraen información y que accionan en respuesta. Adicionalmente, como veremos en este subapartado, los trabajadores generan nuevas prácticas y consumos de lo digital por fuera de las propuestas por la empresa, usos que surgen de su propia cercanía y conocimiento tecnológico. Esta vinculación entre las personas y los dispositivos digitales en los procesos de trabajo ha llevado a considerar el surgimiento de un *trabajador cyborg*, figura metafórica que revelaría las relaciones estrechas y duraderas entre la persona y los dispositivos digitales de mutua influencia (Palermo et al., 2020). La inclusión del dispositivo personal como parte del sistema de comunicación empresarial abre la posibilidad de pensar cómo se entrelazan los espacios virtuales corporativos, productivos y personales o de ocio. El fenómeno de la digitalización⁵² en la gestión del trabajo implica un aumento de la información producida en el proceso productivo y con ella el control y vigilancia que se realiza a los trabajadores y sus acciones. Obviamente esto no se limita al espacio laboral, sino que es un fenómeno generalizado constituyendo un “régimen dual de experiencia” (Sadín, 2017) que se entrelaza con nuestra cognición expandiendo su alcance, pero también tomando cierta una parte del poder de decisión individual.

En el universo de tecnologías informáticas para la producción podemos encontrar aquellas que son diseñadas para facilitar la colaboración y/o gestión, para la producción, para el análisis, y en algunos casos para la limitación del accionar de los empleados. Durante la entrevista Grace

⁵² Aunque a veces es utilizada por distintos autores de forma ambigua, podemos decir que en la mayoría de los casos remite a la incorporación y expansión de plataformas para la organización del trabajo, así como la comunicación, producción, circulación y consumo de bienes y servicios (García Canclini, 2012). Dentro de este paraguas conceptual es que podemos englobar procesos tales como la digitalización entendida como la conversión de información en formato analógico al formato digital (digitization) y las transformaciones producidas del análisis de esta información generada.

comparó su experiencia con distintas aplicaciones para la comunicación y gestión en Despegar y otras empresas.

*“En este laburo y en todas las labores de sistemas en general tenés un par de puntos clave de comunicación que son **los mail, los chats y la herramienta de tickets** donde tenes el **trackeo del trabajo**. Siempre **hay un plan** de lo que se va a hacer en el próximo tiempo y depende de la empresa, varía a veces hay planes de esta semana o en las próximas semanas. Despegar no por ejemplo, **en Despegar la organización es por cuarter** como le llaman los próximos tres meses.”* (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [Subrayado propio]

Ella menciona la importancia de las herramientas de comunicación para la colaboración de un equipo con individuos que deben coordinar su trabajo y de una “herramienta de *tickets*⁵³” para el control del trabajo a realizar -para sí mismo- y realizado -para el líder o gerentes-. Como se descubre en las entrevistas, la jornada laboral siempre comienza con una revisión de estos tres canales: “los mails, los chats y la herramienta de tickets” para organizarse para el resto del día. Como planteamos líneas atrás, se trabaja sobre el emergente y por la metodología utilizada, en muchos equipos, no es posible prever completamente como va a ser el trabajo de los días posteriores.

La herramienta que separa al sector de IT de muchas otras áreas es probablemente la herramienta de “*trackeo* de trabajo”, una herramienta que cuenta con una estructura de visualización compatible con las metodologías ágiles y que registra cada tarea y su movimiento en el proceso productivo: cuándo se crea, quien la crea, para que proyecto, fechas límite, responsables, entre sus elementos principales. La aplicación de *trackeo* y *organización* es la aliada indispensable para el liderazgo de equipo, ya que en ella se puede delegar e, ilusoriamente objetivar, tanto la asignación de tareas, la evaluación cuantitativa del cumplimiento de ellas y la posterior presentación de esta a sus superiores. La aplicación, con sus plazos y alarmas, adquiere un papel de *capaz objetivado y digital* con el que resulta imposible de negociar. La aplicación que se usa

⁵³ *Ticket* se puede definir como un problema o desperfecto que le desarrolladore tiene que arreglar. A fines prácticos puede considerarse como una tarea más que este toma del *backlog*. Los desarrolladores deben partir su jornada laboral entre desarrollar partes nuevas de una aplicación y solucionar errores que van surgiendo en aquella que ya está en utilización.

en Despegar es Jira⁵⁴, una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto y el seguimiento de errores e incidencias - o tickets-. Carola nos comentaba el uso que ella y sus compañeros le daban a la aplicación:

*“En Despegar usábamos **un Jira por aplicación** y acá [Medalia] lo usamos para todas las tareas del equipo que no necesariamente son de la aplicación. En Despegar **tenías un Jira con 20 equipos distintos entonces no te sirve**. En Despegar era así porque con eso **contabilizaban y auditaban**. No lo volví a escuchar nunca más eso. Super raro. Cosas de Despegar.”* (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Ella aprovecha su experiencia en otras empresas, en particular las más actuales para comparar los usos y prácticas corporativas en uno u otro espacio. A nuestra trabajadora, la aplicación no le resultaba “útil” para realizar su trabajo ni la coordinación de su equipo, sino que era una plataforma que era exigida por mandos gerenciales para poder “contabilizar y auditar”.

Ante esta directriz, algunos de los desarrolladores ponen en marcha otras propuestas y usos más útiles a sus necesidades y luego hacen el doble trabajo de traducirlo a la directriz empresarial. Como Carola expresó:

*“Y a veces usábamos **plantillas de excel**, como que poníamos las horas ahí y eso. No era lo más eficiente del mundo pero... nos servía. Si agarramos un proyectito entre dos o tres personas. **“bueno hagamos todo esto acá y luego lo pasamos a Jira”** (...) [refiriéndose a otra aplicación] Mucha gente **lo pirateaba o lo usaba con su licencia de estudiante**, que se supone que no la puedes usar, pero **la empresa no me estaría dando esto que sería genial para trabajar entonces bueno.**”* (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Los trabajadores van por fuera de muchas de las propuestas empresariales y generan nuevos empleos y prácticas a fin de que se amolden a sus propias necesidades y aspiraciones de productividad. Además, toman a su cargo la responsabilidad de adquirir las herramientas y tecnologías que necesitan utilizando canales secundarios, personales e incluso que rozan la

⁵⁴ Desarrollada por la empresa australiana Atlassian, es ampliamente empleada en la industria del software. Información disponible sobre el producto en <https://www.atlassian.com/es/software/jira>.

ilegalidad, ahorrándole a la empresa, que es probablemente consciente del hecho, varios costos productivos en licencias de software dolarizadas.

Como vimos en el capítulo anterior, existe un orgullo y seguridad ante el conocimiento propio, que le permite distanciarse de las directrices corporativas. Esta seguridad en su *saber-hacer* puede encontrar raíz en su experiencia adquirida en la industria, cristalizada en su *seniority*, que a su vez está relacionada con la adquisición del sentido de autonomía. Pero esta representación de autonomía que adquieren los desarrolladores puede llegar a ser contraproducente para los intereses de la empresa. Cada persona que trabaja con gran autonomía es una unidad productiva que requiere de poco seguimiento, ya que se autoexige para alcanzar los estándares empresariales de calidad y producción, pero además, se resiste a sistemas coercitivos tradicionales de control si es que estos lo afectan o atacan su forma “óptima” de producir y apoyada en su experiencia.

De todos modos, cuando se logra que la visión del trabajador se alinee con los intereses empresarios esta resistencia se disuelve. La motivación surgida del sistema simbólico del emprendedurismo, corporizado en la autonomía y el placer al desafío, se suma al placer real por el trabajo y la comodidad de la relación económica y los beneficios corporativos para formar una base fuerte que mantiene a los trabajadores unidos a la empresa. Como nos contó Alan, incluso cuando su líder se fue y tuvieron que sumarse a un equipo donde las prácticas eran otras, como la *dirección general de la producción* continuaba siendo la misma, a su entender, la situación tuvo un saldo positivo.

*“En despegar al principio teníamos como un Trello, un Trello no muy organizado y en el último tiempo, o sea cómo nos habíamos sumado a otro equipo porque se había ido mi líder y demás, ahí nos estaban invitando a usar su Jira porque el Jira traía ciertas comodidades o estaba organizado de cierta maneja que servía al equipo para fin de semestre repasar los objetivos, el tiempo que se había gastado en cada lugar y demás, pero si por ahí era algo más como eso... la verdad que en el último tiempo con mi nuevo líder y demás como que **no habíamos llegado del todo a rendir cuentas**, por ahí si cuando teníamos la **reunión semanal** era un bueno si esta semana hicimos esto, pero yo no lo veía tanto por ahí como una rendición de cuentas tampoco porque yo estaba*

bastante convencido de los caminos que estábamos tomando y las decisiones.”

(Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

Suponemos que el equipo anterior de Alan no utilizaba la herramienta elegida por la empresa, resistiendo hasta cierto punto la línea gerencial. Luego, en el nuevo equipo, los desarrolladores fueron “invitados” a usar la herramienta empresarial. A partir de las observaciones en el campo, entendemos que la herramienta era muy importante a la hora de analizar y controlar el trabajo productivo por lo que entendemos a esta “invitación” como una forma coercitiva suave, acompañada de múltiples argumentos pero nunca opcional. Nos atrevemos a pensar que el recibimiento positivo por parte de Alan también puede estar vinculado a otros elementos circunstanciales, a su poco tiempo en la industria y, por lo tanto, más flexible en sus prácticas y receptivo a las propuestas.

Como notan los autores antes citados (Palermo et al., 2020) la digitalización convirtió a la máquina productiva en también máquina de vigilancia, y podríamos agregar que en los dispositivos personales esto se potencia⁵⁵. Una forma de vigilancia característica del proceso productivo es la surgida de la misma herramienta que facilita el trabajo coordinado entre distintos trabajadores: la tecnología *git*. *Git* es un software de control de versiones diseñado por Linus Torvalds para el mantenimiento de aplicaciones cuando estas tienen varios archivos de código fuente en uso, es decir varias personas tienen una copia de su código y lo trabajan de manera diferida. Su propósito es llevar registro de los cambios para que todas las interesadas tengan la última versión disponible e información de los cambios realizados. En su diseño se concibe a la producción de datos como un elemento esencial para la coordinación de la actividad de varias personas y en donde todas auditan el trabajo de las otras. Toda producción de una persona depende para su finalización ser aprobada por al menos una de sus compañeros, por lo que la supervisión del trabajo se encuentra distribuida en el equipo. Así mismo, se genera un registro exacto de cada cambio ejecutado por cada una: cada letra o valor, cada efecto, en su hora

⁵⁵ Podemos notar que en el desarrollo de software la vigilancia no solo se limita a las tareas y los tiempos de trabajo, sino que en muchos casos, ya que la computadora es propiedad de la empresa y los trabajadores le dan un uso personal, esta tiene instalado software que limita esta utilización más allá del horario y espacios laborales. Este no es el caso de Despegar, pero sí de muchas otras empresas de tecnología que por “razones de seguridad” limitan el acceso y descarga de ciertos juegos o la visita de ciertas páginas.

y fecha. La contracara de esta *dataificación* es que toda aquella actividad que no se traduce en código, tiene muchas oportunidades de invisibilizarse.

Este poco reconocimiento que reciben las interacciones sociales paralaborales que acompañan a la producción, empezaron a problematizarse durante la pandemia, cuando todavía no estaban establecidas las reuniones diarias, ni siquiera reuniones semanales. Jorge nos explicaba las directrices que dieron en Despegar para apoyar el pasaje a trabajo remoto.

“Se hacen reuniones diarias de media horita, pero es algo que antes no hacíamos, es algo bastante habitual en IT, las dailies y ahora las hacemos. En su momento ... se bajó una línea fuerte de mantener el contacto con todos, que todos estuvieran masomenos bien de ánimo, de vernos las caras... bueno hagámosla y con la camarita prendida como para que bueno, no perdamos el contacto humano. Y ahora de 20 personas, somos siempre los mismos 3 los que prendemos la camarita y al pedo. No se habla de pavadas. Yo en su momento traté de ponerle onda a los grupitos de whatsapp con la gente que me llevaba bien y tratar de reforzar eso a nivel de clima general ... pero si no sé, si hoy se sumara un chico nuevo al equipo, uy... no sé... este pibe no se relaciona con nadie.”

(Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]

Las reuniones diarias intentaron volver a conectar a los trabajadores entre sí, con su trabajo y la empresa. La situación de emergencia de una crisis pandémica y la tensión creciente de una empresa de turismo en números rojos creaba el clima ideal para que las emociones fueran alteradas y con ellas la producción cognitiva. Es por esto que se propuso a los líderes implementar medidas de acompañamiento, “línea fuerte de mantener el contacto con todos”. La dificultad de esto es que, sin una propuesta definida este acompañamiento recae enteramente en la voluntad y creatividad de las personas que lo implementan, que a su vez estaban pasando por una situación muy similar, aunque con más información a nivel organizacional. Esta situación de cansancio y de concebir a su accionar como “al pedo” es un sentimiento que en las entrevistas se percibió relacionado también a pensar los límites de la virtualidad: la frase “si hoy se sumara un chico nuevo al equipo, uy... no sé... este pibe no se relaciona con nadie” da la pauta de una pérdida, de un vacío en cómo funciona vincularse como equipo.

El proceso de desarrollo tiene una parte colaborativa y una parte individualizada. Parte de la colaboración está digitalizada en plataformas como *git*, pero todavía quedan aspectos que escapan del control de la plataforma. Alan nos comentaba también sobre las dificultades de usar una comunicación diferida y escrita para discutir.

*“Por ahí al ser **todo vía mensajería instantánea** y no con la voz de una persona, mismo me paso bastante... cuando yo propuse esto de las reuniones y demás, **problemas que por allí estábamos horas discutiendo vía Telegram o vía Whatsapp al tener una charla de media hora se solucionaba el bajar las ideas mucho más rápido. Por ahí yo voy con un argumento y vos instantáneamente tener la respuesta porque... digamos es una comunicación mucho más fluida. El "no te entiendo" se soluciona en tres segundos, en cambio, por Whatsapp el "no te entiendo" te tengo que escribir otro párrafo.**”* (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

Telegram y Whatsapp son aplicaciones de mensajería instantánea, pero aun así, según este testimonio, el intercambio por escrito es más lento y abierto a malas interpretaciones, por lo que ocupa más tiempo y retrasa la producción. Estas aplicaciones son usadas desde las cuentas personales de los trabajadores para comunicarse por asuntos laborales como para hablar de forma distendida u ociosa, “(...) en un momento había tanto boludeo en ese grupo que teníamos un grupo aparte y le habíamos puesto off topic ahí iban **los memes, la pavada**” (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, subrayado propio). Este tipo de canales o espacios virtuales se construyen en paralelo a los canales institucionales dictaminados por la empresa. En la pluralidad de lo relevado la razón principal dada fue la incomodidad del formato propuesto -Google Chat y Facebook At Work-.

Más allá de la crítica a este formato, es un hecho que la utilización de estas plataformas de comunicación se remite a los hábitos tecnológicos de los trabajadores, que les lleva a preferir un espacio virtual más cercano, casual y que usan extra-laboralmente para conversaciones que se escapan de la formalidad corporativa. Estos espacios que se fugan de lo institucional se utilizan para intercambiar sobre intereses personales, problemas de la vida doméstica, problemas de la empresa e incluso intercambiar sobre temas político-económicos. En las veces que nos han

comentado⁵⁶ sobre las temáticas a charlar en estos chats⁵⁷ algunas iban desde la venta de objetos usados, coordinación de salidas para reencontrarse con compañeros que volvían del extranjero o debatir sobre medidas económicas referentes a impuestos a las ganancias⁵⁸ y el control de divisas⁵⁹. Fue en estos canales que además se debatió entre los empleados la situación de crisis de Despegar. Como canal que escapa al control empresarial, fue el lugar por donde se discutieron qué medidas se estaban tomando y cómo afectaban a la fuerza laboral. Jorge nos relató que en estos espacios surgieron las noticias de la venta de oficinas y mobiliario mucho más rápido que las comunicaciones oficiales, derivando inmediatamente en una discusión acalorada, a la que las comunicaciones oficiales solo agregaron más fuego.

*“Che estoy hablando con recursos humanos, ¿alguien más quiere silla?” sisi, yo y veinte flacos, que todos querían sus sillas, que además las sillas eran miserables en Despegar. Vos estabas laburando ocho horas sentado por día... y como no se daban cuenta de cuán importantes eran algunas cosas... y juff!! cuanta bicicleta para boludeces... “están las sillas en la oficina”... **De hecho las oficinas cerraron y las sillas las vendían y nos enteramos porque la información circula rápido. Vimos las sillas en venta cuando nos las estaban negando.. ¡o sea vendemela a mi!**” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]*

Es sumamente valioso rescatar estos espacios de debate colectivo, “donde la información circula rápido” y donde existe la posibilidad de coordinar acciones como “¿alguien más quiere silla?”, ya que IT es una industria donde la organización sindical es muy débil al punto de parecer inexistente la posibilidad de una sindicalización mayoritaria. Para trabajadores autónomos que manejan múltiples canales de información, con una estructura horizontal de líderes y con el poder suficiente como para negociar beneficios directamente con el departamento de Recursos

⁵⁶ Ya que no hemos podido ingresar de forma directa como usuarios.

⁵⁷ Hemos percibido cierta preferencia a la utilización de Telegram por sobre *WhatsApp* para la construcción de estos espacios virtuales disidentes pero no una supremacía absoluta. La utilización de Telegram hace referencia a un hábito tecnológico identitario de los desarrolladores, que encuentra su origen en el reconocimiento de una mejor experiencia de usuario, la apertura a auditar el código - es software libre - y generar múltiples aplicaciones adicionales que potencian su utilización, tales como los *bots* - automatizaciones- u otras aplicaciones que usen su API, la integración con entre otras.

⁵⁸ Una gran cantidad de los trabajadores se encuentra por sobre el límite estipulado para pagar impuesto a las ganancias personales. Es llamativo encontrar cierta unidad en el reclamo al Estado.

⁵⁹ Una gran cantidad de ellos ahorran en dólares o desean comprar objetos en el extranjero con esa divisa, en general dispositivos tecnológicos y piezas de software, como videojuegos u otra aplicación en específico.

Humanos, resultó sumamente impactante en términos simbólicos la negativa a sus demandas. Este hecho comenzó una cadena de quiebras en un sistema simbólico que mantenía la unidad en la empresa a pesar de que “las sillas eran miserables”.

Los espacios virtuales eran preexistentes a la situación de cuarentena, sin embargo, encontraron su mayor auge durante ella. Aun así, como expresaba Alan en su entrevista al respecto de *WhatsApp* y *Telegram*, estos canales no son siempre los óptimos, por lo que durante el ASPO surgieron nuevos espacios virtuales que lograban expandir el intercambio y restituir cierta sincronía. De esta forma nos explicaban sobre la incorporación de Discord:

“Bueno, en el equipo en el que estoy ahora el tema de la pandemia lo pilotean, comunicación por Google Chat, pero tienen un Discord y a veces están con el canal de audio abierto para charlar huevadas y es espectacular. Me gusta mucho más esa dinámica, de hecho hoy tuvimos una reunión a las tres porque alguien comentó que necesitaba ayuda con algo y yo dije: ¡Che me re sirve eso a mi también! ¡Y bueno hagamos una call en discord! Y hoy la hicimos y había como siete personas conectadas algunas super interesadas como la chica que había preguntado y yo que necesitaba la misma info y los dos pibes que nos iban a contestar la serie las dudas y gente que se sumó a escuchar y lo tenía de fondo y estuvo buenísimo, es genial con este equipo esta dinámica, me gusta un montón. (...) De hecho hoy pasó que la reunión se terminó, dijimos “bueno, gracias” y no habló nadie más, pero nos quedamos todos conectados. Y de repente se pusieron a hablar y alguien tiró un chiste, yo no estaba participando de nada de eso porque estaba como con algo que hacer que quería sacarme de encima, pero lo deje escuchando y me reía muteada, nadie se enteraba de que me estaba riendo, pero emula un poquito eso de estar en la oficina que vos estas en una y están hablando alrededor tuyo y de repente escuchas algo que te causa gracia y decidís sumarte a la conversación o volver a laburar.” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años)
[Subrayado propio]

Como vemos, *Discord* cumple la función de ampliar las posibilidades de comunicación de las otras aplicaciones. *Discord* es un servicio gratuito de mensajería instantánea con capacidad para tener conversaciones por escrito, por voz o por video. Funciona a través de servidores o grupos,

y estos a su vez pueden ser separados en canales de texto o de voz de acuerdo a temáticas de discusión. Si bien la aplicación puede ser de uso general, tiene características específicas que la hicieron muy popular entre las comunidades de videojuegos, como la función de *streaming*, transmisión en vivo de la pantalla junto con audio.

Como mencionamos anteriormente, los desarrolladores retoman los espacios virtuales que acostumbran circular extra-laboralmente trayéndolos a la dinámica productiva. Existe en muchos casos un vínculo estrecho con los videojuegos siendo estos las puertas de entrada a la tecnología. Con “tienen un Discord y a veces están con el canal de audio abierto para charlar huevadas y es espectacular” podemos entender cómo se utiliza la función similar a una videollamada para armar un espacio virtual en donde cada persona pueda ingresar y habitar digitalmente. El “canal de audio abierto”, como una puerta siempre disponible es lugar que tiene una existencia virtual paralela a la existencia material doméstica de la persona. Como espacio continuo se “enciende” durante la jornada laboral, y se “apaga” al finalizar el día⁶⁰.

En los espacios laborales se producen y reproducen no solo bienes, servicios y mercancías, sino también signos, valores y representaciones compartidas (Salazar, 2017). En los momentos que está abierto este nuevo espacio “emula un poquito eso de estar en la oficina”, es decir se constituye como una oficina virtualizada donde se recuperan algunas de las dinámicas sociales de vinculación entre los trabajadores. Como en la oficina, quien desarrolla trabaja de forma individual, pero en compañía. Es decir, habita la oficina con otros que se encuentran en la misma experiencia desde su individualidad. Durante el aislamiento esta dinámica se perdió en los primeros meses, dejándole en soledad navegando en la incertidumbre característica de su tarea y del contexto a nivel mundial y nacional. Esto se sumaría, en algunos casos, a niveles crecientes de angustia provocados por la pandemia de COVID-19 (Tull et al., 2020; Xiong et al., 2020). Como veremos en el próximo capítulo, esta situación se intensificó con otro tipo de incertidumbre: la del futuro de su puesto laboral. Estos nuevos espacios virtuales surgieron como una medida promovida desde las bases para poder hacer más llevadera una actividad en donde las representaciones sobre las que apoyaba su motivación estaban tambaleando.

⁶⁰ Como canal de mensajería instantánea nunca está cerrado, sino disponible para interactuar de manera sincrónica o diferida.

Así mismo en el espacio y tiempo del trabajo se cristalizan los saberes técnicos, las habilidades y las percepciones sensitivas que conforman el oficio (Salazar, 2017) y de una forma similar este nuevo espacio intenta constituirse como una alternativa para este proceso educativo. Como Grace demostró al decir “alguien comentó que necesitaba ayuda con algo y yo dije: ¡Che me re sirve eso a mí también!” este proceso de transmisión de saberes no es lineal, es difuso y colectivo, ya que surge *a demanda* sin responsables asignados previamente⁶¹. En la oficina presencial esto se traducía a “agarrar la compu y sentarse al lado” (Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021). Este aspecto es sumamente importante para la formación de la fuerza laboral por lo que también es percibido por Guido, como referente gerencial:

*“Y si yo tuviera que decir cómo aprendí, y aprendí mirando atrás, **encima del hombro de gente que lo estaba haciendo**. En el momento que lo estaba haciendo no tenía ni el tiempo, ni la motivación para explicarme que estaba haciendo, estaba.... es parecido a como los cirujanos aprenden a operar y miran al cirujano senior operando que les tira algunos tips de qué está haciendo, pero su foco está en que el paciente que no se vaya de sangre, cortar bien, el foco está en otra, y vos estas ahí y miras y obtener lo que quieras pero no va a parar para explicarte porque la urgencia del asunto no permite. Entre tantas otras cosas que... **un montón de cosas que uno aprende en conversaciones casuales** y no digo que no se pueda, digo que al día de hoy está mal resuelto y que digo que es algo que que habría que ver (...) **hay que darle cabeza y se hará algo, pero hoy no, nosotros no lo tenemos bien resuelto.**”* (Guido, alto mando gerencial 45 años, enero 2021) [Subrayado propio]

Guido refiere a la habilidad de detectar problemas, habilidad importante para desarrollar, que junto con la autonomía resulta esencial para escalar en *Seniority*. Observando “encima del hombro de gente que lo estaba haciendo” refiere a los procesos de aprendizaje no expresados de forma directa que se dan en el hacer y en la interacción con otros compañeros. Cómo facilitar este aprendizaje se posiciona como uno de los desafíos a superar en una futura normalidad post pandemia que tiene muchas posibilidades de ser más remota de lo que era antes.

⁶¹ Además, no es exclusivo de la experiencia en cantidad de años, por ejemplo, Grace y Jorge aunque tienen mucho tiempo en la industria tuvieron que ajustarse a un proceso acelerado durante la pandemia porque cambiaron de equipo y proyecto, teniendo que adquirir nuevos conocimientos.

2. No hay placer por el desafío sin el cuidado y la supervivencia que lo soporte

El pasaje al trabajo remoto llevó al límite algunas prácticas laborales naturalizadas por los desarrolladores que se apoyaban en la máxima de la búsqueda del desafío como motivación principal para el trabajo. En este proceso se develaron las tensiones de una producción simbólica que en situaciones críticas puede traer repercusiones muy negativas para los trabajadores. Con esta imagen queremos dar cuenta de cómo, a partir de la pandemia se materializó una continuidad espacio/tiempo laboral que en sus casos más extremos colonizó casi la totalidad de la vida de los desarrolladores. Este fenómeno de continuidad se asienta en tres elementos fundamentales: la delegación de las tareas de supervivencia o cuidado, la disolución de los límites físicos que separaban lo laboral de lo doméstico y el sentido del desafío como motivación primaria.

En el apartado analizamos cómo ese desafío que se posiciona como la motivación principal de la *ética hacker* se fisura ante las presiones de la dinámica doméstica y las tareas de cuidado. Como respuesta al agotamiento como factor común podemos dividir a la experiencia del colectivo de desarrolladores en dos: aquellos con personas a cargo, como hijos, y aquellos sin, en pareja o en soltería. Tener personas a cargo o no es determinante para la forma que adquiere la jornada laboral. En el caso de los primeros el trabajo debió ser relegado ante el deber de cuidado. En el caso de los segundos la jornada laboral se intensificó al punto de constituirse una verdadera *jornada interminable*.

2.1. La convivencia en la pandemia y la distribución de las tareas de cuidado

La rapidez con la que los desarrolladores debieron pasar al trabajo remoto y la situación de aislamiento generalizado desajustó sus dinámicas cotidianas, teniendo que introducir las herramientas básicas de trabajo en el espacio doméstico. Alan nos contaba sobre cómo organizó el espacio de su departamento de dos ambientes en el que convivía con su pareja.

*“Yo tengo más o menos un **dos ambientes** entonces **la pieza es el espacio designado para no hacer nada** y después tenemos como una mesita, no dos mesitas, tenemos una con un rompecabezas gigante que no tocamos hace mucho tiempo y básicamente el living donde*

*tenemos dos mesas una designada a nosotros con las computadoras y otra designa al rompecabezas y **cuando comemos, comemos en el piso.***” (Entrevista a Alan, desarrollador *junior*, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

Como le pasó a muchas otras personas Alan y su compañera debieron resignar comodidad y comer “en el piso” ante la colonización de la producción corporativa en su hogar. La precariedad de estas primeras configuraciones espaciales respondía en muchos casos a la creencia de una situación “temporal” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) que luego llegaría a normalizarse en poco tiempo. Si bien cuando empezamos a realizar las entrevistas ya habían pasado al menos cuatro meses de esta situación, el carácter transitorio de la ubicación de las computadoras y otros dispositivos no había cambiado en la mayoría de las situaciones. Ante nuestra repregunta Alan continúa:

“Pregunta de la investigadora: ¿las compus no se mueven?”

*Respuesta: No, las tenemos ahí. Igual siempre estamos al lado. Yo me vine acá porque *** está cursando o mismo cuando está dando clase o si yo tengo por ahí una reunión o lo que fuera por ahí ella tiene que hacer algo... **para no molestarla.***” (Entrevista a Alan, desarrollador *junior*, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

No sin dificultad, a veces aprovecha la movilidad de su dispositivo para recorrer su casa, en este caso procedió con la videollamada desde su cuarto, buscando un lugar donde trabajar sin entorpecer a su compañera. Las distintas actividades laborales se superponen entre sí poniendo a prueba la convivencia en una superficie pequeña. Esta limitación física es característica de la urbe donde la tendencia de la construcción sigue el precepto de “ubicación por sobre comodidad”, donde el metro cuadrado habitable es sumamente costoso⁶² y donde coincide, además, con las formas de habitar de sujetos que pasan la mayor cantidad de horas de su vida pre pandémica fuera de su casa. Las razones de estos hogares vacíos tiene sus posibles orígenes en la jornada laboral de 9 horas, la edad vital de muchos de los trabajadores que continúan sus estudios universitarios o utilizan los lugares de recreación de la *city porteña* o que incluso no pudiendo

⁶² El valor promedio del metro cuadrado en la Ciudad de Buenos Aires es de 1.864 dólares muy superior en comparación a otras provincias y sus ciudades capitales como, por ejemplo, la ciudad de Córdoba con un promedio de 1.167 (Cieri, 2022; infonegocios, 2022).

acceder a una vivienda más cercana a la empresa pasan largas horas viajando en un transporte público sobrepasado.

La sensación que podemos derivar de muchos de los testimonios va de la confusión a la angustia, pasando por el *burnout*, en parte producidos por un espacio doméstico caótico surgido por la obstaculización de las tareas de ocio y de cuidado a las tareas laborales y viceversa. Para Jorge, que es uno de los pocos entrevistados con hijos pequeños, este problema fue el núcleo problemático más importante de la cuarentena. Nos contaba:

*“Agotados los dos y varias veces barajamos la posibilidad de que **ella se tomara licencia de su labor** y bueno en principio estamos viendo que no pero bueno, no está descartado la verdad es que... **legalmente tenemos la opción y el derecho**, y nos vendría bien. Y estamos tratando de aportar aunque sea un poquito pero aportar, pero si un quilombo todo. Pero sí obviamente nosotros también teníamos **una chica que limpiaba en casa**, que venía una o dos veces por semana, **una niñera que también cooperaba**, que todo eso también **te suma al laburo**. Esas son cosas que hacen mucha diferencia entre **hijos grandes y chicos y no chicos**. Yo me imagino a mí mismo **en pareja sin hijos**, y no te digo que me cago de risa, pero **la casa estaría limpia**, no tendría dos millones de **juguetes tirados por todos lados**, todo el tiempo, sin tener que cocinar una **comida** que la mitad queda en el piso y la mitad en la mesa y la mitad queda que no se la comieron. Todo eso, es como uff... estás ahí con una **energía al mínimo**.” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]*

El agotamiento surge principalmente por la sumatoria de tareas de cuidado a las actividades diarias dado que antes estaban tercerizadas en otras mujeres como el trabajo doméstico pago, “una chica que limpiaba en casa” y “una niñera que también cooperaba”, y principalmente porque les niñas también debieron realizar aislamiento sin poder ir a la escuela pasando todo su tiempo entre las cuatro paredes de los hogares. Es interesante ver como en la urgencia surge una relativa toma de conciencia del trabajo de cuidado como tarea en tanto que “te suma al laburo”. El caos de la transición surge de la colisión entre las dinámicas domésticas y las laborales que generó un clima muy estresante para todes les convivientes, como Jorge nos decía “a la dinámica familiar **la hizo pedazos**, estamos los dos **consumidísimos**” (Entrevista a Jorge, Data Science

Senior, julio 2020, subrayado propio). En esta contienda entre la supremacía de una u otra dinámica, en el caso de aquellos con personas a cargo la batalla estuvo inclinada a favor de los cuidados desde el principio, tener “chicos chicos” con “mucho energía” resulta un campeón muy fuerte.

Para aquellas personas que vivían con sus parejas u otros convivientes, como vimos en el fragmento de entrevista de Alan y en el siguiente relato de Carola, la convivencia tampoco estaba resuelta, sino que también la atravesaba un conflicto constante.

*“Porque me molesta mucho porque **es un ruido constante de fondo**. Pensá que él es el que está dando la clase y **está él hablando como 4 horas**, es como un ruido constante de fondo de 4 horas de una persona dando clase, una clase a la cual yo no estoy atendiendo. Pensá que no es una clase que me interesa. (...) Yo tenía que salir o venía mi mamá a verme y él estaba en el comedor y lo molestábamos. Pero como él tenía esas clases, **no es que molestaba tanto**. No estaba teniendo las **9 horas de reuniones como tenía yo**. Lo que él hace la mayor parte del tiempo es hacer cosas de la casa, lavar la ropa, hacer la comida, lavar los platos. Que es medio el arreglo que tenemos, yo voy a laburar por mucha plata y vos te ocupas de la casa que es también un trabajo no remunerado, pero es un trabajo en fin. Entonces **la mayor cantidad de tiempo no nos molestamos, pero cuando el estaba dando los talleres sí**. Y finalmente después de muchas veces logramos encontrar la forma.”* (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

La digitalización del trabajo fue expandiéndose en el resto de los sectores productivos, y particularmente en el educativo, a un ritmo vertiginoso durante la pandemia. En el caso del desarrollo de software este fenómeno tuvo el efecto de completar un esquema digital ya instaurado, y que se perfeccionó a medida que pasaban los meses de aislamiento. Una de las dificultades de la superposición de dinámicas laborales en un espacio reducido radica en prácticas que se obstaculizan entre sí, siendo el sonido disonante el síntoma más característico⁶³.

⁶³ Acá nos damos la libertad de pensar como durante la presencialidad, los paisajes del cotidiano laboral son también constituidos por el sonido: del tecleo, de las charlas, de dispositivos electrónicos. En este capítulo veremos cómo a partir de una plataforma de comunicación se busca recuperar parte de estos sonidos, los de conversaciones, para acompañar la tarea individual.

La frase “un ruido constante de fondo” resulta por demás elocuente, y grafica un panorama atravesado por niveles de estrés generado por una u otra actividad y su efecto en los vínculos. De todos modos, esta respuesta es mitigada al ingresar una reflexión de su propia jornada laboral y como se interrumpen mutuamente.

De esta forma nos interesaba traer este fragmento para introducir dos temas que luego pudimos explorar en otras entrevistas y observaciones: la continuidad de la jornada laboral y la distribución de las tareas de cuidado, y cómo estos factores se relacionan entre sí de forma dependiente.

Como vemos en la entrevista, Carola y su pareja tienen acordada la distribución de tareas, ella “laburar por mucha plata y vos te ocupas de la casa”, invirtiendo la ecuación más tradicional de la división sexual del trabajo. Carola, por su práctica feminista, pone a las tareas de cuidado como trabajo no remunerado y puede analizar su propia experiencia laboral, la sobreexplotación que se autoejerce -explicitado en distintos momentos de la entrevista- y como esto afectaba su vínculo. Esta inversión es el posible resultado de la disparidad económica en el sueldo de un docente universitario y alguien con experiencia en la industria de software, el cual puede ganar hasta diez veces el salario mínimo⁶⁴. Es en este caso notable el poder de la remuneración para redefinir la distribución de tareas de cuidado bajo esta nueva configuración. Es posible que además esté relacionada con la perspectiva a la que adhiere ella, crítica de las estructuras de sexo-genéricas patriarcales, como parte del movimiento feminista que ha tomado fuerza en los últimos años.

Ahora, nuestro primer indicio para dar con la relación entre la forma que adquiere el trabajo y las tareas de cuidado y supervivencia, puede estar en la misma situación descrita por Carola: mientras ella pasaba “nueve horas de reuniones como tenía yo” su pareja masculina hacía “cosas de la casa, lavar la ropa, hacer la comida, lavar los platos”. La jornada laboral de Carola era intensa y su intensidad se apoyaba en el trabajo no pago de su pareja. Esta situación se replica incluso en el caso de trabajadores que viven en solitario como el caso de Lorenzo.

⁶⁴ El último sueldo aproximado declarado por Carola, que rondaba en los 3000 USD que se podía traducir en el momento a poco más de 300.000 pesos argentinos, pero este era en una empresa distinta a Despegar.

*“Me levanto tipo nueve y media, bah... suele sonar a esa hora, me quedo media hora más me hago un café y me pongo a laburar directo, café con tostadas. Antes teníamos la daily a las diez y media, pero la pasamos a las once por lo que al principio por ahí en el día lo que tengo es un poquito más de tiempo para ver mails, organizarme, a codear... y empiezo y despues **estoy laburando hasta tipo las seis no suelo cortar mucho, comida antes me hacia, pero ahora nos dieron en Pedidos Ya. Eso como que me arruinó un poco la hora para cocinarme, la usaba para no estar laburando un toque , pero ahora con eso laburo de corrido estoy más cómodo.**”* (Entrevista a Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, noviembre 2020) [Subrayado propio]

Como él nota, las tareas de prepararse la comida le permitía parar de trabajar cortando el tiempo continuo de trabajo. Ahora, la empresa al contratar una plataforma para que pueda hacerse cargo de esa tarea de supervivencia maximiza la cantidad de horas de trabajo concentrado. La economía de plataforma ingresa en este esquema productivo como eslabón que apoya el capitalismo cognitivo tomando a su cargo algunas de las tareas de cuidado que antes estaban a cargo de las mujeres en el núcleo familiar patriarcal. Se mantiene la premisa de la acumulación capitalista soportada sobre la base de extraer valor del trabajo no remunerado que sostiene la producción, reproducción y mantenimiento de la fuerza laboral (Federici, 2018).

Existe como práctica instalada entre los desarrolladores, y asociada a la *ética hacker* y el *placer del desafío*, el tomar parte del tiempo de ocio, de descanso o de autocuidado para resolver dificultades surgidas durante la jornada laboral. Grace nos lo mencionaba al referirse a su propia experiencia y las formas de trabajar en desarrollo de software que llevan a utilizar parte del tiempo extralaboral para actualizarse en tecnologías que luego aplicarán a su trabajo.

“(...) es re común que a veces cuando sos más junior, estas más entusiasmado porque hace menos años que trabajas en sistemas, sos más chico y vivís con tus viejos, entonces te hacen la comida y te lavan la ropa, etc. (...) terminas de laburar y te quedas programando y te quedas leyendo algo y te ponés a hacer un tutorial de algo... cuando ya tenés años en la industria, te tenés que hacer la comida , no sé vivís solo y te morís de embole y querer salir a ver gente y que sé yo... terminas de laburar, cerras la computadora y te vas. El tema de actualizarte en el trabajo, empiezas a necesitar que

pase en el horario de oficina.” (Entrevista a Grace, desarrolladora senior, 40 años, enero 2021) [Subrayado propio]

La actividad cognitiva no termina con el horario de la oficina, más bien al estar presente en la mente sin lograr una “desconexión completa”, se extiende sobre el conjunto de los tiempos sociales. Estas formas de gestión del trabajo propician la superposición del “tiempo de trabajo” y el “tiempo de vida”, con predominio del primero sobre el segundo. La implicación mental de la actividad implica la porosidad de los límites del trabajo y el tiempo libre. (Vercellone, 2020). Esta es una de las premisas fundamentales de la tesis del capitalismo cognitivo y de otras postulaciones similares, pero desde lo observado en el campo hemos notado que esta *conexión continua* descansa en una precondition importante: la delegación de las tareas de cuidado que mantienen a ese cerebro funcionando. Cuando se ingresa en la industria, durante la juventud, los primeros años en su mayoría coinciden con la edad social en donde una persona de una familia de ingresos medios a altos mantiene la dependencia hacia sus padres⁶⁵. Esta situación facilita que aquella persona que recién llega a la industria aporte gran cantidad de trabajo cognitivo no remunerado que se apoya en el tiempo liberado por otros integrantes de la familia, muy posiblemente las mujeres. Cuando se avanza en la industria, coincidente con una suba de ingreso y una independencia económica, la cantidad de tiempo adicional disponible para ser explotado disminuye, ocupado por el aumento de tareas de supervivencia⁶⁶.

2.2. La jornada interminable y las estrategias para el autocuidado

Al adquirir años de experiencia laboral, existe una toma de conciencia de la necesidad de contar con tiempo de formación dentro de la jornada para lograr la desconexión y el “balance vida-trabajo”. Cuando les preguntamos⁶⁷ a todos les entrevistados sobre si programaban fuera del espacio de la empresa, la mayoría respondió que no, pero que les gustaría. Es decir, se mantiene el placer por su actividad, cercana al ocio y lo lúdico, pero ya se percibe una separación entre la

⁶⁵ Como vimos en el capítulo anterior el acceso a la tecnología implica, como principio general, el acceso material y simbólico a herramientas tecnológicas y una formación de carácter técnico, lo que posiciona a las personas sobre un nivel de ingreso familiar mínimo.

⁶⁶ Aunque estas también están en parte relegadas a trabajadoras de casa particulares o incluso a la economía de plataformas.

⁶⁷ Si bien fue una entrevista abierta, mantuvimos ejes principales sobre los que queríamos ahondar, siendo este uno de ellos.

realización dentro y fuera del lugar de trabajo. En este sentido Lorenzo, líder de equipo desde la pandemia, invierte la ecuación e intenta apropiarse de parte de su tiempo laboral remunerado para experimentar con aquello que le interesa a nivel personal.

“Me tiene que interesar lo que quiera desarrollar... porque... hay gente que desarrolla porque sí... tampoco como que me copo, prefiero hacerlo en el laburo, ¿no? Prefiero meter una excusa para aprenderlo en el laburo que para aprenderlo que por mi cuenta.” (Entrevista a Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, noviembre 2020) [Subrayado propio]

El caso de Grace y Lorenzo, particular porque corresponde a una posición de mayor *seniority* y autonomía, se traduce en poder efectivo de negociación sobre su propio proceso productivo. Ahora existen trabajadores que no logran llegar a tener un momento de desconexión, como les *juniors* que al contar con poca experiencia en la industria todavía se encuentran en proceso de formación y fortalecimiento de prácticas, saberes y sentidos.

Como dijo Grace el fenómeno de no poder “desconectarse” es más fuerte en este momento de la carrera y esta situación empeoró en la pandemia. En el quiebre de la cotidianeidad se disolvieron los hitos temporales y espaciales que ordenaban las actividades durante el día. Para quien la continuidad entre el trabajo y el ocio ya formaba parte de su imaginario, la situación de aislamiento fue el desencadenante final. La continuidad mental, la presencia permanente del trabajo en la mente, se materializó en el momento en el que se hizo también espacial, en la unificación del espacio laboral y el hogareño, y efectivizó la jornada laboral interminable.

Le pedimos a todes les entrevistades que nos describieran cómo organizaban su día durante el aislamiento, y al respecto Alan, un desarrollador de 25 años, nos explicó:

“Al ser cuarentena, es medio que se me desbarataron los horarios: termino durmiéndome a las 3 de la mañana. Nada, por ahí trabajo hasta la una o dos que también, si no o sea, o almuerzo algo rápido acá o salgo a comprar una cosa, salgo y vuelvo, normalmente termino gastando una media hora o una hora. (...) después de un mes o mes y medio ya me di cuenta de que no, que al revés que yo estaba trabajando veinticuatro horas porque realmente frente a cualquier, o sea trabajaba mis seis horas y

después frente a cualquier mensaje de un compañero o de cualquier cosa ya inmediatamente estaba revisando también porque considero que eso también tiene que ver con el desafío que yo estaba teniendo en el trabajo me interesa lo suficiente.”

(Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

En esta descripción podemos ver múltiples fenómenos cristalizados. En primer lugar, “se me desbarataron los horarios” nos habla de un estado de confusión con el cual podemos empatizar. Este guarda relación con la pérdida de hitos temporales, en gran parte debida a la continuidad laboral/vida en el espacio doméstico reducido, la situación de incertidumbre extrema y el shock de estos sucesos en el lapso de muy poco tiempo. En segundo término, la narración de Alan ocurre antes de la implementación de *Pedidos Ya*, como política empresarial para la pandemia, por lo que él todavía podía tomar de su jornada laboral interminable momentos para realizar aquellas actividades básicas para la supervivencia. El tercero, remite a la facilidad de abrir el mensaje y las aplicaciones para desarrollar gracias a que en la computadora se entrelazan las actividades laborales y de ocio. Esta localización en el dispositivo nos permite entender la dinámica que se menciona como “ya inmediatamente estaba revisando”. Por último, dar cuenta como también la jornada interminable se apoya en el sentido del desafío o en particular del placer derivado de él.

Cabe recordar que como nos explicó Jorge en su entrevista, la experiencia de los trabajadores con hijos es muy distinta: “a las 6 yo corto el laburo, pero tengo compañeros que de repente están a las tres de la mañana laburando, no sé... no sé cómo se arreglarán, que acuerdos tendrán en su familia” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020). Ante esta vivencia entendemos que el *desafío como motor tambalea ante el deber de los cuidados*.

El capitalismo industrial el tiempo/espacio eran una unidad “rutinizada” anclada en la fábrica y sus procesos (Baumann, 2003). Cómo retoma Bidone (2019) al respecto de su análisis sobre la rotación laboral de programadores en Tandil, las dinámicas de globalización han transformado la relación capital-trabajo volviéndola entre otras cosas extraterritorial disolviendo esta unidad. Este fenómeno encuentra su máxima expresión en el ámbito de uso tecnológico intensivo del desarrollo de software. En él se coordinan proyectos con colaboradores en diferentes husos horarios o como en el caso particular de Despegar, se mantiene una plataforma de forma

constante lo que implica un trabajo de monitoreo continuo “en segundo plano” bajo pena de una gran pérdida monetaria por cada segundo “de servidor caído”. Por esto mismo, no es raro que mensajes de alarma ocurran en distintos momentos del día, por fuera del horario oficial. Estos se comunican por el mail o la plataforma *Telegram* y son revisados rápidamente por “quien lo ve primero”, es decir, se apoya en esta vigilancia continua -y no remunerada-.

En esta situación se debe hacer el esfuerzo consciente de cortar toda comunicación laboral para lograr desconexión necesaria para descansar y renovar energía mental. Si bien era una necesidad antes de la cuarentena, con ella se acentuó debido a la reducción de espacios de esparcimiento y relajación, que ayudan a desviar la atención de los problemas laborales.

El monitoreo ininterrumpido y el consiguiente *backlog* de tareas infinitas de la forma *kanban de Despegar*, en donde todo es prioritario, resultan en una jornada laboral ilimitada. Al ser cada tarea emergente tratada como urgente, que debe ser resuelta inmediatamente, se afianza *la necesidad de esta conexión continua* como condición *sine qua non* de la producción. El *incendio* se naturaliza como característico del desarrollo de software y el *backlog* de tareas a realizar es internalizado por los programadores, generando un vínculo estrecho entre la satisfacción personal y la finalización de estas. Como estas nunca terminan, el placer derivado de la realización no ocurre, dejando una permanente sensación de falta y agotamiento. El aislamiento y la pérdida de hitos espacio-temporales de la cuarentena desencadenó en una profundización de este tipo particular de afección laboral que Alan conceptualizó como la sensación de “que trabaje poco o que ya me pase de rosca, pero nunca el punto, "bueno, corto ya"” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020).

El trabajador cognitivo pone en juego sus recursos mentales y emocionales en su trabajo y son estos los que son afectados ante la negligencia empresarial. Como luego Alan nos comentó en otra entrevista “en ese sentido me parece que Despegar flaqueo mucho porque no es que invitaba a la sobreexplotación, pero no invitaba a nada. No es que bajó ciertos lineamientos, yo cuando digo ciertos lineamientos, pero desde lo positivo” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020). En pocas palabras, si bien la empresa no exigió expresamente este tipo de horarios desmedidos, las formas de organización de la producción, los sentidos asignados al

trabajo - la *ética hacker del trabajo*- y los canales de conexión continua eran terreno fértil para proliferación de una jornada interminable entre los desarrolladores.

Para Despegar, este tipo de horario flexible, obviamente resulta provechoso en tanto que extrae mayor tiempo de trabajo. Por añadidura, se sirve de la indefinición de los riesgos psíquicos y corporales que implica el trabajo en desarrollo, algunos de los cuales detectamos durante este trabajo de campo. Ya nos referimos anteriormente al coste psíquico-emocional y el *burnout*. En términos del cuerpo, tenemos análogamente aquellos derivados del mantenimiento de la posición sedentaria durante largas horas, lo que se puede ver claramente en las múltiples referencias a “me estaba partiendo la columna” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020).

Pasados los primeros meses de cuarentena, al ver la continuidad de una situación que les estaba afectando en su salud física y mental, y siendo que “la empresa no invitaba a nada”, los trabajadores comenzaron a ensayar múltiples estrategias de autocuidado. Entre ellas, Alan presenta la suya:

*“Yo en Despegar estaba aplicando bastante... hay una técnica que se llama **pomodoro** que a mí me estaba sirviendo bastante porque yo trabajaba por mi cuenta solo, (...) como que estaba siendo un poco **tirano con mis tiempos** entonces por ahí entonces la técnica pomodoro lo que plantea es como bueno. **Vos trabajás 25 minutos y te tomas un recreo como de 5. Trabajas otros 25 y te tomas un recreo de cinco** y yo lo usaba más como un reloj de como “bueno, me pongo el reloj trabajo 25 minutos y después **tengo que trabajar 9 pomodoros por día**”. Una cosa así. Y era como tiempos que me definido para mí mismo, **no es que había como un lineamiento con Despegar, sino que era como una cuestión como de paz mental que a mí me venía sirviendo** y que rendía, o sea **por ahí si llegaba un día a las 9 de la noche y me faltaban un par de cosas y era como “hu que paja, las recupero mañana”** pero por lo menos si lo tenía como **en mi cabeza como bueno pudo haber sido, haber tenido más o menos resultados (...)** pero **al tener como controlados los tiempos siento que gané un montón.** (...) Busco no ponerme a jugar un ajedrez si estoy como contando mi tiempo, pero entiendo que uno tiene que parar cinco minutos y **parar 5 minutos es parte de estar solucionando el problema.**” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]*

Alan retoma la técnica llamada “*pomodoro*” para recuperar hitos claros que organicen su jornada laboral y le permita recuperar el pasar de las horas y el trabajo invertido. Y no está solo, las estrategias más usuales comentadas por distintos entrevistados implican un nuevo sistema de control temporal autoimpuesto mucho más exigido que en tiempos no pandémicos. El autocontrol es incorporado como una estrategia de autocuidado, para reapropiarse de su propio tiempo de vida.

La industria del software siempre fue caracterizada por su flexibilidad tanto en la vestimenta, como en los espacios y los tiempos. Esto constituye una estética que refuerza la hibridación entre el ocio y el trabajo, y refuerza los sentidos que ocultan la relación de explotación bajo la premisa de un espacio privilegiado, joven, innovador, ideal -en oposición a empleos del capitalismo industrial-. La hibridación no se da solamente en cuanto a los sentidos, sino que por las características de la producción basada en la creatividad y la concentración, los momentos de ocio y descanso son necesarios dentro del mismo tiempo laboral para combatir el agotamiento. Este punto es entendido en las palabras de Alan en su referencia “parar 5 minutos es parte de estar solucionando el problema”. Durante el aislamiento disminuyó el acompañamiento socio-emocional del *líder-coach* y el equipo, generando la necesidad de recrear un espacio y un tiempo que permita producir sin consumir a quien produce. Es justamente que ingresa en la escena Discord, como dispositivo de reconexión con los otros.

Como vimos, el primer punto a reconstruir fue la dimensión temporal, que debió volverse rígida a fin de poder facilitar periodos de descanso parcial durante la jornada laboral y una desconexión - incompleta- para la restauración de la capacidad productiva. Para reforzar la desconexión algunos trabajadores retomaron actividades que les mantenían alejados de la pantalla: las tareas de cuidado, principalmente la preparación de la comida, fue la actividad escogida, otros optaron por otras formas de entretenimiento o descanso como el ejercicio, tomar sol, leer libros, o resolver rompecabezas. Siempre con el precepto de ser “inevitablemente algo completamente opuesto al trabajo” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020).

A lo largo de los meses pasado el momento inicial de “bueno, la banco un ratito, laburo mal un par de semanas, después vuelvo a la normalidad, no pasa nada” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, junio 2020) se hizo palpable la necesidad de que además de estrategias temporales

también era necesario modificar el espacio, estableciendo definitivamente un lugar laboral en el hogar. Carola nos comentaba la organización del suyo y cómo la incorporación de un segundo monitor - algo muy usual en sistemas- la forzó a hacerlo.

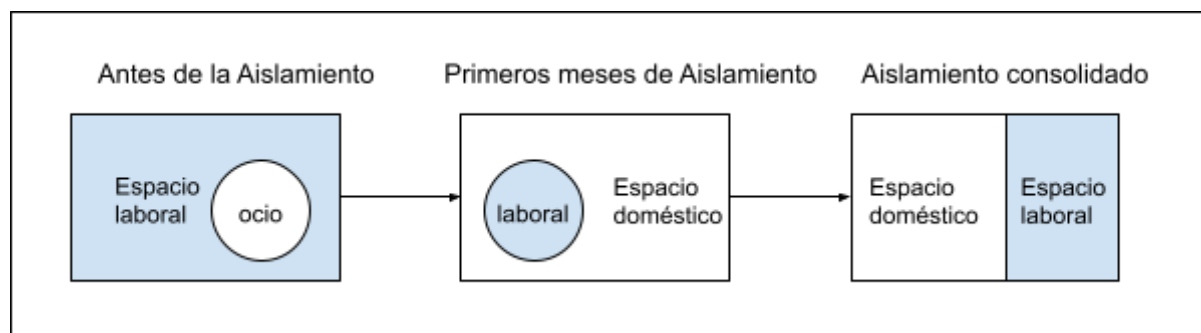
*“Pero los últimos meses nos pudimos ordenar. Yo me puse en el escritorio donde juego y pusimos un escritorio en el cuarto para que él pueda cerrar la puerta y no nos molestemos tanto. (...) Pero nos costó muchísimo. (...) **El monitor me empujó a armar un espacio de trabajo que no tenía. Antes me sentaba en la mesa del comedor y ya. Ahora agarre mi escritorio que lo uso para jugar todas las noches con mis amigos y lo uso para trabajar también. Antes trabajaba en el sillón, en la mesa, en cualquier lado y siempre como muy cómoda y terminaba muy cansada, como que no hacía nada.**”*
(Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

El armado de un espacio asignado para trabajar en el caso de la entrevistada apunta a aplacar tanto la tensión con su pareja dada por la superposición de espacios, como a mejorar la posición de su cuerpo en actividad productiva. El monitor, a su vez, facilita la tarea permitiendo visualizar el trabajo en una superficie más amplia, lo que permite una mejor separación de las actividades en el espacio digital.

La expansión de la superficie de visión de lo digital se aprovecha al máximo durante la jornada: mientras *codean* o revisan código, muchos tienen los chats laborales y personales abiertos así como videos de videojuegos u otro entretenimiento reproduciéndose de fondo. Este *multitasking visual* es por lo que en muchos casos resulta sumamente confuso, tanto para quien investiga como para la persona que trabaja, delimitar tiempo de trabajo y de ocio. En esta primera exploración de campo hemos notado que el segundo monitor y su despliegue de ventanas en la gran superficie ampliada, sumado a la diferenciación en perfiles y plataformas, permite generar un límite digital entre los distintos universos, laboral y personal/ocio.

La consolidación de la dinámica laboral y de su espacio de acción en el seno del hogar puede ser entendido como un proceso en etapas diferenciadas (figura 10).

Figura 10. Representación del proceso de consolidación del espacio laboral en el espacio doméstico durante el ASPO 2020-2021.



Nota. Producción propia. Esquema realizado con base en las entrevistas realizadas.

Si consideramos al ámbito doméstico como aquel espacio de reproducción, renovación y sostenimiento de la vida, podemos pensar que el estado inicial del que partimos es de una situación de equilibrio en donde el ocio y el descanso se encontraban insertos en la oficina presencial desde una política empresarial que promovía su institucionalización. Al dictaminarse el ASPO, se generó un espacio limitado y temporal en donde lo laboral se irrumpió en la dinámica doméstica, presionando las prácticas y vínculos que allí se desarrollaban. En última instancia, cuando esta tensión comenzó a afectar de forma profunda la vida de los trabajadores, estos debieron construir y reconstruir nuevas formas de trabajo con espacios y tiempos delimitados, creando nuevos límites virtuales de separación entre lo laboral y lo doméstico. En este nuevo punto de equilibrio el espacio laboral se afianza dentro del espacio habitable personal generando una nueva organización. Meses atrás, Jorge nos contaba cómo este nuevo punto de equilibrio tiene una alta probabilidad de haber llegado para quedarse.

*“Tengo varios compañeros en otras empresas que les dijeron **“no volvemos, esto es full remoto, si ya está, chau, ya no hay más oficinas”**. Bueno Despegar tiene varias oficinas, en particular la más grande es la de Puerto Madero que es donde laburaba yo. Donde tenía un piso y medio y uno de los pisos, el piso grande ya se devolvió. O sea que **ya no hay espacio suficiente para todos los empleados**. Es muy probable que haya alguna forma de remotidad? Que quede medio permanente, **a mí no me copa.**”* (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]

¿Cuánto tiempo durará esta nueva “normalidad”? ¿Qué de estas nuevas prácticas y espacios continuarán luego de la crisis por la pandemia? Al momento de escritura todavía el panorama es incierto. El aislamiento obligatorio aceleró y profundizó el trabajo remoto en una industria de software que ya contaba con una larga experiencia en el asunto. Sin embargo, también notamos un proceso incipiente de trasposición de sentidos en torno a la distancia y a la presencialidad. En varias otras empresas se empieza a escuchar a la oficina como beneficio a les empleades, como opcional, caso opuesto a lo que ocurría antes de la pandemia.

Más allá de tratar de predecir el futuro lo que es claro es que los sentidos que promovía la empresa desde su *performance tecnoemprededora* y que sostenían un tipo producción basado en el trabajo intenso y continuo recibieron una fuerte sacudida durante la transición al trabajo remoto. Y este temblor se convirtió en terremoto al sumar a la ecuación el contexto de inestabilidad laboral en la empresa producido por la propia crisis económica en el marco de la caída total del sector de turismo.

Capítulo 4

Crisis de los sentidos: caída y reconstrucción del tecnoemprededurismo en Despegar

La pandemia producida por el COVID 19 puso al mundo en estado de alerta. En la región Latinoamérica se conocieron los primeros casos confirmados de COVID-19 entre finales de febrero y las primeras semanas de marzo de 2020⁶⁸. En forma relativamente rápida, durante el mes de marzo la mayor parte de los gobiernos tomaron un conjunto de medidas sanitarias y de limitación de actividades y movilidad que procuraban la contención de la epidemia en sus territorios: cierre de fronteras, centros educativos, empresas no esenciales -y disminución de las actividades de aquellas catalogadas esenciales-, confinamiento en el hogar obligatorio para toda la población (Filgueira et al., 2020). En muchos países, incluida la Argentina, este proceso de confinamiento casi total fue denominado Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.

Contrariamente a otros exponentes del sector tecnológico que se vieron beneficiados por la acelerada digitalización de las prácticas cotidianas, Despegar fue sumamente afectada al igual que el resto del sector de turismo. Para su mantenimiento debió recibir financiamiento privado y público, de subsidios del Estado Nacional⁶⁹ y reducir su actividad productiva al mínimo. Desde la perspectiva de los trabajadores esto significó un aislamiento signado por la acelerada transición al trabajo remoto, la incertidumbre y el abandono, poniendo en jaque la promesa tecnoemprededora que hasta ahora movilizaba la empresa.

En este capítulo culminamos nuestro trabajo abordando la crisis de los sentidos meritocráticos y emprendedores que gobernaban el espacio laboral antes del COVID-19. Comenzamos

⁶⁸ El 26 de febrero se confirmó en Brasil el primer caso de COVID-19 de la región, en un empresario de 61 años que volvía de Italia (Redacción BBC News Mundo, 2020).

⁶⁹ En abril del 2020 la empresa anunció su inscripción al Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, plan promovido por el Ministerio de Desarrollo DNU 376/2020, conocido como ATP, dentro de la Ley 27.541 que decretó la emergencia sanitaria (Redacción Ámbito, 2020). Este programa contempló varios beneficios a las empresas, entre los que se destacan: cubrir el 50% del sueldo de los trabajadores hasta un máximo de dos salarios mínimos, vitales y móviles y la reducción de hasta un 95% de las cargas patronales (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción - Decreto 376/2020, 2020).

introduciendo el contexto de caída económica de la empresa y las acciones tomadas para la reducción de pérdidas. Analizamos la comunicación empresarial y sus referentes a fin de determinar los efectos que tuvo en el vínculo de la empresa y los trabajadores, para entender cómo se llegó al fenómeno de renuncia multitudinaria que ocurrió a lo largo de la segunda mitad del año 2020. Se distingue claramente un momento inicial, donde la *performance* vigente actúa de soporte en el mantenimiento de una relación de identificación entre el sector informático y la dirección de la empresa, y un segundo momento, donde reina la decepción y el miedo ante la incertidumbre generalizada y donde se daña irreparablemente este lazo. Para finalizar, abordamos lo sucedido después del periodo más crítico de la empresa. Introducimos la situación actual de una Despegar que intenta recuperar la confianza en su producto y renovar su propuesta como empleadora.

1. El año más difícil: la crisis de la performance emprendedora

Dada la prohibición de circulación por prevención sanitaria que se extendía por los países de Latinoamérica y Europa, Despegar sufrió el declive masivo en ventas de pasajes, reduciéndose en un 96% el total de sus ventas durante el segundo trimestre de 2020 (Despegar, 2021a). Esta situación se sumó a la necesidad de devolución del dinero de pasajes en vuelos cancelados afectando fuertemente a la estabilidad económica de la empresa⁷⁰. La empresa llevó adelante medidas desesperadas de reducción del gasto productivo en un 35% para, por un lado, reducir la pérdida de ingreso que ascendía cada día que pasaba, y por el otro, formar una propuesta prometedora para futuros inversores: la de ser la única empresa en pie luego de la tormenta.

Llevar adelante estas medidas implicó la reducción efectiva de la planta de empleados a partir de despidos y suspensiones, cierre de múltiples oficinas y la minimización del costo productivo derivado del mantenimiento y utilización de herramientas de propiedad de otras empresas. En palabras de un alto mando gerencial que hemos entrevistado “*fue el año más difícil de mi carrera*” (entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021). Entre las medidas más importantes ubicamos al cierre de las oficinas de Córdoba, lo que significó la ruptura del compromiso que tenía la empresa con los desarrolladores de mantener intacto el sector. Con

⁷⁰ Reportando en el informe del segundo trimestre de 2020 ingresos negativos por \$9,7 millones de dólares estadounidenses, número que incluye el impacto de las cancelaciones debido a COVID-19 (Despegar, 2021a).

aciertos y desaciertos comunicativos, este hecho marca una clara ruptura con el colectivo laboral y la hegemonía que promovía la empresa comienza a tambalearse.

1.1. La empresa comunica sobre el cierre de las oficinas de Córdoba, ¿Desacuerdo u oportunidad?

Los trabajadores fueron conscientes de la situación crítica que estaba atravesando Despegar desde el inicio, siendo una consecuencia obvia de la situación mundialmente conocida. También, se difundía información clave desde el “radio pasillo” (entrevista a Jorge, *Data Science Senior*, julio 2020), conversaciones informales en los chats de Telegram y WhatsApp, entre aquellos que tenían más acceso a los datos del desempeño comercial y sus colegas. La compañía y sus jefes de área y gerentes, ante la circulación fuera de su control, propusieron llamadas masivas -o *town halls*- para comunicar la situación financiera de la empresa y apelar a la “comprensión y paciencia”(entrevista a Jorge, *Data Science Senior*, julio 2020). A las semanas de comenzado el ASPO, junto a los reportes de caída de la facturación la empresa comunicó que no se realizarían los aumentos salariales pactados. En lo que se refiere a este hecho Jorge, quien recordemos tenía una larga trayectoria como *Data Scientist* en la empresa, nos comentó:

“Alguna cosa que se comunicó muy mal en algún momento... se suspendió mucho personal y algún aumento que ya estaba comprometido medio... digo aumento... es la actualización semestral por inflación y que sé yo... ese aumento se suspendió para todos menos para IT y eso lo comunicaron el último día hábil previo a cobrar este aumento, fuera del horario laboral, a las siete de la tarde el último día hábil previo a que cobraras te avisaron que no. Eso en un mail a toda la compañía, entiendo que es una decisión horrible, pero... no soy muy partidario de recortar por el lado de los empleados, pero entiendo también que tenes el diez por ciento de sus ingresos normales... nadie se puede sorprender si hacés recortes... es como "che todo bien, ponele que tenés que hacer el recorte porque no la podés bancar; lo tenés que comunicar 10 minutos antes de que el chabon esté esperando para sacar la guita del cajero y no está?" y nos manda el CEO de la compañía... como no es un 4 de copas... un "huy que boludo no mandes un mail, un viernes a las siete de la tarde" se supone que es algo jerárquico, corporativo... que son cosas que hay que pensar un mail de ese calibre a todos los empleados. Y bueno

también... la situación es mala, pero vos la empeoraste muchísimo.” (Entrevista a Jorge, *Data Science Senior*, julio 2020)[Subrayado propio]

El evaluó muy negativamente la forma en que se envió la decisión empresarial, según su interpretación empeorándola. De todos modos, él no rechaza la medida en sí misma, sino que la considera una consecuencia obvia ante la caída de las ventas. En efecto, bajo la lógica empresarial ante la reducción de ganancias se llevan a cabo medidas para mitigar las pérdidas. En este caso, se interioriza esta lógica como si fuera natural, sin cuestionarla y/o exigir otras condiciones mejores para sus compañeros.

Desde nuestra perspectiva esta comunicación resultó estratégica en distintos sentidos. 1) Como se menciona en la cita, se anunció el último día hábil a la noche, lo cual truncaba la posibilidad de réplica por parte del colectivo de trabajadores⁷¹. 2) Se apoyaba discursivamente en la idea de una “crisis” y “como último recurso”. 3) Fragmentó el colectivo en dos facciones claramente delineadas, entre aquellos “intocables” y el resto. Se logró generar cierta idea de “cuidado y trato preferencial” hacia el área de IT, aislándola de la situación crítica que atravesaba el resto de los sectores, donde ya se habían comenzado a suspender y recortar sueldos. Esto generó temporalmente un vínculo de complicidad entre los desarrolladores y la empresa. Otorgando más fuerza a esta alianza y su aislamiento sectario, las próximas comunicaciones sobre el estado financiero y productivo se realizaron en videollamadas exclusivas para el área de tecnología. En estas se comunicó el objetivo de reducción de costos con medidas que también implícitamente implicaban el ahorro en el “gasto” asociado al trabajo, con la salvedad de la promesa de “no tocar IT”.

En tanto que el capital tiene intereses contrapuestos al trabajo esta alianza demostraría prontamente tener sus fisuras. El punto de quiebre más importante fue el cierre de la oficina de Córdoba⁷² y la suspensión de las 35 personas que allí tenían sede de operaciones. El proyecto de Córdoba anunciado en septiembre de 2018 e iniciado en el espacio de *coworking* “La Maquinita”

⁷¹ La comunicación oficial del CEO de la empresa tenía fricciones incluso antes de la pandemia: el lugar elegido para poder dialogar de forma directa con el alto mando era en una publicación en la plataforma *Facebook Workspace*, donde se invitaba a realizar preguntas en los comentarios, pero de todas estas únicamente se elegían 5 para contestar, preguntas que no representan grandes desafíos.

⁷² Córdoba se transformó en uno de los centros de desarrollo de software del país gracias a incentivos fiscales y a disponibilidad de mano de obra formada por las universidades locales (Berti, 2007).

en Nueva Córdoba había significado múltiples traslados hacia la provincia con el plan de abrir una oficina propia que albergue cien trabajadores para 2020. En el límite de la legalidad, el vocero de la empresa expresó a un medio local que a los trabajadores de Córdoba se les daría la “posibilidad, si encuentran otro empleo –el sector tecnológico tiene altísima rotación y demanda laboral insatisfecha–, de rescindir la relación de mutuo acuerdo” (Redacción LAVOZ, 2020). Es decir, no fue un despido efectivo debido a que estaba en vigencia el decreto 487/2020, de prohibición de despidos, pero se llevaron a adelante una serie de acuerdos con las empleadas para que efectúen la renuncia voluntaria o acepten nuevos movimientos.

Antes del anuncio oficial de cierre, la veloz circulación de información entre chats había confirmado lo que iba a ocurrir. Por esta misma razón, cuando se convocó a la llamada varias personas ya lo estaban anticipando y prestaron especial atención a la narrativa empresarial. Tres de los desarrolladores que hemos entrevistado durante el trabajo de campo, Jorge, Alan y Juan, expresaron su descontento por la noticia que traicionaba la promesa realizada y, nuevamente, por la forma en que la comunicaron:

“Cuando hacen una conferencia masiva para comunicar eso, los que organizaron la conferencia, que son los capos de IT... con toda IT escuchando mientras estaban esperando que la gente se sumara, estaban haciendo chistes... y fue un “huuu, bueno date cuenta de que es un mensaje formal...” y que a nadie le gusta escuchar que rajaron a X personas de IT que se supone que se suponía que no ibas a rajar, porque habían dicho antes “che, de IT no se va a rajar”” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]

“Haciendo chistes”, como símbolo de la falta de empatía, implicó una afrenta para IT, que hasta el momento tenía una postura de cercanía con el *management* gerencial, acordando con la *performance tecnoempresarial* que se proponía. Se develó la distancia entre gerentes y trabajadores, entre quienes estaban lo suficientemente seguros en su posición de poder y quienes recibían la noticia de suspensión de sus colegas como una advertencia sobre la fragilidad de su puesto de trabajo.

A pesar de esta desafortunada conferencia, hacia afuera Despegar tuvo un gran manejo de su situación, apelando al carácter único y urgente de la medida, dadas las circunstancias extremas de

la pandemia. Desde el inicio de la pandemia se construyó un discurso unificado y sólido que continuó incluso luego del cierre de las oficinas de Córdoba. “Sabemos que es momento de ser pacientes en medio de la coyuntura y estar preparados para volver a crecer” según las palabras de Alberto López Gaffney, CFO⁷³ de Despegar (iProUP, 2020). Esta historia unificada es producto del control informacional por parte de la empresa hacia el exterior: para una empresa que cotiza en bolsa el manejo de la información referente a su desempeño y futuro es un aspecto vital. Tener que resignar proyectos de expansión y contraer su potencial productivo puede significar el derrumbamiento de sus acciones y posible pérdida de capital inversor.

Es particularmente interesante el manejo en la red social Twitter de la temática de las suspensiones y la respuesta que movilizó en la comunidad local de tecnología. A las horas de comunicarse el cierre definitivo de la oficina de Córdoba, uno de los gerentes superiores anunció por sus redes personales (figura 11), utilizando un *nosotros* corporativo, la situación “lamentable” y ofreciendo hacer de mediador entre los *devs*⁷⁴, considerados “perdidos” -pero aun vinculados en condición de suspensión-, y otras empresas de tecnología. Estratégicamente tomando una postura hacia afuera de “buen patrón”, promueve que los desarrolladores a descartar ingresen en otras empresas, desvinculando efectivamente pero “perdiendo” a otras empresas en el discurso.

Figura 11. Publicación realizada por Sebastián Kaiser, gerente de Despegar, desde su cuenta personal de Twitter sobre el cierre de oficinas en Córdoba.



Nota. Texto de la publicación: “*Hoy lamentablemente tuvimos que cerrar la oficina de Córdoba. La situación nos obligó a perder un gran equipo de devs. Los que estén buscando contratar en Córdoba o remoto por favor avisen*”

⁷³ Del inglés *Chief Financial Officer* o Director Financiero.

⁷⁴ Del inglés *developers* o desarrolladores.

que tenemos mucha gente muy buena para recomendar! Gracias!". Captura tomada a la publicación en la cuenta de Twitter de Sebastian Kaiser [@sebikaiser], 2020, <https://twitter.com/sebikaiser/status/1268344825558044675>

Para nuestra sorpresa, esta comunicación recibió en su mayoría palabras de apoyo, festejo por la iniciativa, con frases simpáticas como “Que macana Sebas :(” o “Que triste querido!” (figura 12, A) y amplia respuesta de personas de otras compañías que buscaban recibir a esa fuerza laboral (figura 12, B). El gerente, completamente asimilado en su posición de representante de la empresa, contestó esas palabras de apoyo con una conducta de familiaridad. Habiendo demostrado sensibilidad y haciendo hincapié en la dificultad que atravesaba la empresa, se promete “darlo vuelta” con “las ganas y los huevos⁷⁵” (figura 12).

En esta conversación ocurrida en redes sociales, con el gerente mediando, se suspendió virtualmente la distancia entre personas unitarias y una organización multinacional valuada en millones de dólares. Esto fue así, no solo por las características de la red la cual favorece la interpelación a figuras públicas⁷⁶ sino también por la misma *performance tecnoempresarial* que la empresa construye hacia afuera: una empresa de emprendedoras, “personas normales” que con esfuerzo llegaron a la cima. La horizontalidad aparente que gobernaba dentro del espacio laboral - mencionado en el capítulo 2 - cobra hacia el exterior nuevas dimensiones. Además, en varios *tweets*, publicaciones en respuesta, se celebra la iniciativa individual del gerente que llevó a cabo la iniciativa desde su propia cuenta personal (figura 12).

⁷⁵ Retomando la investigación de Hernán Palermo (2018) vinculado a los estudios de las masculinidades, podemos señalar que los genitales representan, en la estructuración de las relaciones de género, para los hombres el poder de la virilidad. En tal sentido, “poner huevos” significa hacer uso de ese poder, vinculado al aguante, a salir adelante a pesar de las dificultades, ser activo frente a la adversidad, etc.

⁷⁶ Existen múltiples ejemplos de personas notables, del espectáculo, los negocios y de la política que emplean esta red social para intercambiar individualmente entre sí, con corporaciones y con el público en general. Algunos de los ejemplos más conocidos son Elon Musk (@elonmusk) o Presidente Biden (@POTUS).

Figura 12. Respuestas de múltiples cuentas a la publicación realizada por Sebastián Kaiser, gerente de Despegar, desde su cuenta personal de Twitter sobre el cierre de oficinas en Córdoba.



Nota. Captura tomada a la publicación en la cuenta de Twitter de Sebastián Kaiser [@sebikaiser], 2020, <https://twitter.com/sebikaiser/status/1268344825558044675>

La mayoría de *tweets* en este hilo eran de empresas ofreciendo sus búsquedas y solicitando los datos para contactarse (figura 12, B). Así mismo muchas personas se sumaron a la conversación buscando también empleo. En una situación de retraimiento económico-productivo la cantidad de ofertas de trabajo que tuvieron lugar alrededor de la publicación la condujo a circular viralmente en la plataforma con cientos de *retweets*, *likes* y respuestas⁷⁷. En nuestro análisis de su perfil nos dimos cuenta de que existe un doble registro en sus redes: se intercalan comunicados entre un “yo” primera persona pública y un “nosotros” empresarial. El gerente corporiza la *performace tecnoempresedora* tomando una actitud de liderazgo e incentiva, transformando lo que podría haber sido considerado una gran falla en su carrera en, sin lugar a dudas, un gran acierto. Un éxito si consideramos los alcances de esta acción tanto como estrategia de comunicación, ya que posiciona a la empresa en una luz positiva reforzando una imagen de agravio, como de reconversión del vínculo. Al facilitar el ingreso de los trabajadores en otras empresas se establece en cada caso una “relación particularística” (Neiburg, 1990) basada en la deuda entre quien fue ayudado y quien realizó la gestión de la ayuda. Un vínculo que virtualmente revierte el saldo negativo que él, como gerente, y la empresa habían adquirido con los desarrolladores al defraudarles y privarles de su fuente de trabajo. En este sentido toman una identidad de “el buen

⁷⁷ Todas las interacciones posibles de hacer en la plataforma: *retweets*, sería equivalente a compartir la publicación en el propio perfil y *likes* sería declarar que “gusta”.

patrón”, de responsabilidad, que ayuda en recomponer parte de la lealtad hacia la empresa o hacia el mismo gerente.

1.2. La Despegar para inversionistas y la Despegar para los trabajadores

Para comprender mejor el efecto del intercambio por Twitter, también debemos reponer el contexto de la narrativa oficial. El cierre de las oficinas fue un elemento más en la reducción de gastos totales de la empresa, base de una reestructuración de la compañía en términos organizativos y comerciales con vistas de mantener sus operaciones y renovar la confianza de los inversores. Previendo una contracción del mercado del turismo la empresa tomó múltiples acciones para esta reducción de costos: reducción de personal y de servicios usados en el desarrollo, cierre de oficinas y optimización de procesos⁷⁸. Por añadidura, en esta reducción, Despegar completó la tercerización de su *call center* que había comenzado meses antes de la crisis por la pandemia. Esta acción había sido ejecutada a razón de una primera reestructuración que tuvo la empresa, donde se despidieron a 120 trabajadores bajo la premisa de una lograr una “estructura más ágil” acorde al “al contexto global de la industria”. En concreto, no es la primera vez que la empresa decide recortar del lado de la fuerza laboral ante un contexto de retraimiento económico, ya lo había hecho durante el 2019 en donde había registrado un balance negativo de 14,58 millones de dólares (Cronista, 2019).

Temporalmente las acciones austeras tomadas durante el 2020 también coincidieron con el primer gran repunte del valor de sus acciones, ya que tuvo lugar a las 48 horas del anuncio mediático del cierre de las oficinas. No pretendemos aquí entender el funcionamiento del mercado de valores y sus muchos factores, pero establecemos una estrecha relación entre las acciones de la compañía y las demandas del capital inversor que busca una promesa de retorno de su inversión. En este sentido la dirección de la empresa enfocó sus esfuerzos en armar una propuesta que se apoye en la noción de “Despegar sobrevuela la pandemia” (Rikap, 2020), aquella que se mantiene a flote cuando el resto de la industria del turismo naufraga. Esta estrategia, que se sustenta sobre el recorte en la fuerza de trabajo, tuvo sus efectos, cerrando el segundo trimestre de 2020 con la

⁷⁸ Algunos equipos adquirieron la tarea de revisar y disminuir el uso de servicios de terceros que sumaban costos para el mantenimiento de los productos de Despegar.

adquisición de 228,1 millones de dólares estadounidenses en inversiones⁷⁹. Parte de esta financiación se basó en la capacidad de absorber a otras empresas del sector, consolidar su monopolio comercial y diversificar su producto y, sobre todo, su acceso a datos financieros, la verdadera fuente de valor en la economía de plataformas (Rikap, 2020). Esto lo lograría en poco tiempo adquiriendo su competidora mexicana *Best Day*, compra que redujo a 56,5 millones de dólares de los 136 millones negociados antes de la pandemia, y la empresa brasileña de pagos electrónicos *Koin*, que representa el 20% del mercado electrónico del país vecino (Rikap, 2020).

Más allá de la promesa a los inversores, la situación económica de la empresa junto a los recortes extremos tuvieron un efecto muy fuerte en la percepción de seguridad laboral del colectivo empleado. El cierre de Córdoba significó un golpe a la *performance tecnoemprededora* demostrando sus límites ante los efectos negativos de una situación de *incertidumbre*. Esta dejó de ser vista positivamente como un desafío a superar a ser vista como un estado de peligro, de riesgo de la pérdida del puesto de trabajo.

La empresa se enfocó en construir una imagen prometedora para los inversores, pero ese mismo esfuerzo no tuvo su correlato puertas adentro. Para sectores que no son IT, este abandono fue incluso más grave demostrado no solo desde el trato diferencial dado entre sectores durante la crisis, sino también desde las mismas declaraciones a los inversores: ante la pregunta directa sobre la sostenibilidad de la reducción de costos llevada a cabo, su gerente financiero respondió que solamente se contratarían trabajadores en las áreas de tecnología y operaciones y con menor prioridad en ventas, dando a entender la redundancia de los puestos de trabajo perdidos.

Durante los momentos más difíciles de 2020 los trabajadores vieron por primera vez como el despido era una posibilidad, independientemente de su conocimiento, su *performance emprendedora* o su posición de privilegio. Como Jorge nos comentó sobre sus compañeros:

“Yo en particular soy una persona por lo general, optimista. Hubo muchos que se fueron, ante la incertidumbre, se fueron a otro lado. A Mercado Libre se fueron una banda, no todos con un crecimiento personal, sino para un "bueno, está bien estoy en un lugar seguro"” (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020) [Subrayado propio]

⁷⁹ De este total, 150 millones provienen del grupo inversor estadounidense L Catterton y 50 millones del grupo Waja Capital (Rikap, 2020).

Aquellas personas que se quedaron, fueron en muchos casos con una perspectiva “optimista” sobre una rápida recuperación. Este sentimiento se oponía a un clima de incertidumbre, e incluso de *miedo*, expresado como opuesto a otras corporaciones que se perfilaban como un “lugar seguro”. Aprovechando esta situación *Mercado Libre* y otras grandes empresas de tecnología internacionales realizaron una contratación agresiva hacia los empleados de Despegar, convocando a los empleados de más experiencia incluso a gerentes de alto rango. De todos modos, desde la perspectiva optimista estaba quien, fiel al espíritu emprendedor, veía esta incertidumbre como una oportunidad. En particular ante la posibilidad de subir de categoría en la escala de mando, poder “romperle la puerta al jefe”. Alan, el joven desarrollador que estaba comenzando su carrera, en la primera entrevista que nos dió adscribió a este tipo de postura.

*“A mí me gusta la idea de que tener **una estructura más chica** tenés más posibilidades de **romperle la puerta al jefe**, antes al ser una estructura tan grande era como que al fin y al cabo siempre terminaba siendo un poco prescindible (...) un poco cuando hicieron toda esta reunión generalizada de jefes y contando que se había ido un montón de gente me fui un poco con esa sensación de “wow... sin haber hecho nada **estoy mucho más cerca de manejar la empresa**”. Pero nada... me interesa más la posibilidad de que Despegar pueda llegar a cambiar su estructura o a que pueda surgir desafíos siento que el **cambio estructural puede generar en mí, más desafíos** que lo que podía generar antes en tanto siento que **voy a poder tener más poder de decisión**.”* (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, julio 2020) [Subrayado propio]

Entre los que decidieron quedarse dentro de la empresa, la performance emprendedora demostró ser lo suficientemente flexible para adaptarse a la presión que los hechos le estaban imprimiendo. Ante la incertidumbre y la contracción, la mentalidad emprendedora resignifica en términos de oportunidad, *reestructuración ágil* y refuerzo del sueño meritocrático de “tener más poder de decisión”.

Podemos pensar estos primeros meses como una etapa donde todavía eran vigentes muchos de los sentidos y procesos en torno al trabajo y su relación con el capital. Sin embargo, luego de unos meses de trabajo de campo, cuando nos volvimos a contactar con las personas entrevistadas nos sorprendimos al notar que entre el mes de octubre y noviembre tres ya habían renunciado a la

empresa. Juan, Alan y Jorge, habían decidido irse a pesar de haber expresado un inicial convencimiento en permanecer hasta que Despegar se recupere. El caso más sorprendente fue el de Alan, que meses antes había expresado como vimos en la cita anterior, su confianza y apego hacia su puesto de trabajo y su futura carrera dentro de la empresa. Para un trabajador como él que representaba todos los signos de un trabajador ideal, un joven emprendedor que siempre buscaba el desafío ¿qué lo llevó a irse de la empresa? ¿Hay recurrencias entre las distintas razones de nuestros entrevistados? ¿Podemos plantear cierta crisis de la figura del sujeto emprendedor? ¿Existe alguna relación con el lugar al que decidieron irse y la situación en que se encontraban en Despegar?

2. Por qué irse de Despegar: el agotamiento de la performance emprendedora.

La situación de aislamiento agudizó los conflictos que ya estaban latentes previamente. Hechos que resultaban conflictivos, pero soportables antes de la pandemia, se intensificaron ante la presión del trabajo remoto y la incertidumbre. La incógnita sobre el futuro de la empresa a un nivel de su supervivencia, deja de ser algo que celebrar desde la *performance tecnoemprendedora* para afectar también a quienes más adeptos a ella eran, los desarrolladores con *seniority*, líderes y gerentes. Esto multiplicaba el miedo colectivo: *cuando quien dirige abandona el barco, solo se puede esperar lo peor*. Con agotamiento agudo por la sobrecarga de tareas y un grave desencanto hacia la promesa meritocrática muchos trabajadores decidieron irse a otras empresas.

2.1. “Quemarse”: cuando emprender se siente en el cuerpo

La reducción de personal, ya sea por suspensión o renuncia, significó la disminución de la capacidad productiva de los equipos de desarrollo, sobrecargando a la fuerza productiva. Adicionalmente, que se hayan ido personas de todas las jerarquías implicó: 1) una disrupción en la cadena de mando afectando la forma en que las órdenes y decisiones son tomadas; 2) la fuga de conocimiento clave sobre la creación y funcionamiento de los desarrollos tecnológicos pasados y que siguen siendo vigentes; y 3) el mismo hecho de la reducción en número, que implica menos trabajadores para la distribución de tareas. Es por esta razón que la causa más usual escuchada entre las entrevistas para explicar problemas en la producción durante esta etapa sea la renuncia de un *senior* o gerente. Si bien la empresa bajó las expectativas de los equipos, “que se lo tomen con más calma” (Entrevista a Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, noviembre

2020) suspendiendo también las evaluaciones, el vacío de personas con experiencia es difícil de suplir. Para ejemplificar esta situación Jorge, quien recordemos tenía una larga trayectoria dentro de Despegar, comentaba sobre cómo su decisión para irse se vinculó también con la ida de otras personas experimentadas.

*“Es que probablemente se siga yendo un poco de gente, **gente con la que me interesaba laburar, que sabía mucho** y que era interesante, **se está yendo un montón**. Pero el laburo para los que quedan **se vuelve más difícil por cuestiones operativas de qué le tenés que atajar los muertos que te dejan**, o que tal vez el proyecto que estabas laburando tiene muchas dificultades por **falta de personal** o bueno... a veces desde tu lado está el personal, pero **el tipo que te lo pidió ya no está**. Hasta entonces no hay nadie para recibirlo... entonces en ese sentido es bastante frustrante el laburo actual.”* (Entrevista a Jorge, Data Science Senior, noviembre 2020) [Subrayado propio]

Una de las promesas de una empresa de tecnología, dentro de los beneficios que puede otorgar, es la posibilidad del aprendizaje. Propuesta acorde a la lógica del *desarrollo personal* y la *autoactualización profesional*. Al renunciar “gente con la que me interesaba laburar, que sabía mucho”, se va con ellas esta posibilidad de crecimiento y cae el valor del lugar de trabajo en la percepción de los desarrolladores. Notamos también, que como ambiente de trabajo meritocrático, la excelencia y el reconocimiento del espacio como cabeza de la industria y de sus integrantes como referentes juega un papel muy importante en el lazo entre los trabajadores y la empresa, un vínculo que se basa en el *orgullo de pertenecer*. Esto se sumó al hecho que anteriormente resaltamos: aquellas personas que se quedan deberán afrontar aún más desafíos debido al mismo proceso de reorganización productiva. El efecto inmediato de estas ausencias es el colapso operativo de la distribución de tareas. Ejemplificado en “tener que atajar los muertos que te dejan”, “dificultades por falta de personal” y que “el tipo que te lo pidió [el proyecto] ya no está”, vemos como el vacío en todos los niveles, cargos básicos, medios y altos, recarga a las unidades productivas que siguen en pie.

Con un futuro complejo e incierto por delante, varias personas deciden irse porque les resulta más fácil transitar un nuevo espacio de trabajo, con más seguridad financiera y beneficios extras. Los efectos en el bienestar psicofísico de esta presión ya los hemos mencionado bajo el fenómeno de

burnout expresado por Carola y Grace, que las había llevado a evaluar la posibilidad de renuncia muy seriamente.

Por su parte, Carola efectivamente decidió dejar la empresa durante los primeros meses del pasaje al trabajo remoto. Ella plantea que en un principio "Despegar en su mejor momento no era un mal lugar para trabajar" (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020). Sin embargo, ella nos narró cómo esta situación cambió con los cambios en el equipo y la forma de abordar los últimos proyectos, lo que comenzó a afectar su bienestar psicoemocional llevándola a un estado de "desgaste".

*"Como que el **proyecto es estresante** y no saber a quién acudir para organizar los mejor porque este tipo no estaba y como que todo esto me desgastó muchísimo. Fue como el principal motivo por el cual me fui de Despegar, **quizás si me hubiese tocado otro proyecto otro jefe otra situación**, quizás no me hubiese ido de Despegar, porque no odiaba Despegar, odiaba la situación en la que estaba. Y sumado a todo eso **no había beneficio**, ya no había algo que me den ganas de quedarme, de decir no tengo esta cosa que realmente me sirve, no eran como todo medio mediocre, **como organizacional a nivel empresa era todo medio mediocre** y encima estaba viviendo una situación de mierda, entonces **era inevitable que yo me fuera.**"* (Entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

En nuestras primeras comunicaciones con ella durante mayo de 2020, era notorio su agotamiento, psicológico y emocional, por la situación de aislamiento, el aumento de responsabilidades en el trabajo y el abandono por parte de la empresa, en particular de su *líder-coach*, quien no cumplió con las expectativas de gestión emocional. El *burnout*⁸⁰ -desgaste-, identificado por las mismas entrevistadas, se asocia y remite al concepto acuñado por la psicóloga social Maslach (1976) para describir un síndrome sociolaboral homónimo caracterizado por el agotamiento emocional y sensaciones de cinismo, de "ineficiencia" y carencia de la realización personal entre trabajadores de la salud mental.

⁸⁰ En el ámbito de la tecnología, en particular de desarrollo de videojuegos, suele estar asociada a prácticas conocidas como *crunch* o *crunchtime* - la hora de la verdad - que implica adoptar jornadas laborales extendidas de trabajo concentrado para terminar un producto determinado en el tiempo estipulado de su salida al público.

En el caso de Carola, sentimientos similares estarían relacionados con el estado de tensión crónica producto de la interacción conflictiva entre el trabajador y su empleo (Olivares-Faúndez, 2017). Encontramos particularmente en el agotamiento emocional una base para comprender la sensación descrita como de depleción de los recursos emocionales del sujeto. El fenómeno del *burnout* nos resulta iluminador para comprender el padecimiento de la trabajadora debido a que pone en relieve una tensión continua en el tiempo. Como “respuesta prolongada al estrés en el trabajo” (Olivares-Faúndez, 2017) podemos separarla analíticamente de interpretaciones unitarias, de la condición de hecho aislado de violencia, o de una que únicamente se limite al periodo pandémico. Este aspecto también encuentra su correlato en la interpretación de Carola y Grace sobre su experiencia en otros equipos de Despegar, lo que nos llevó a indagar sobre situaciones anteriores al periodo estudiado originalmente.

Uno de los testimonios que rescatamos es el de una desarrolladora que fue desvinculada de Despegar durante el 2019 en otro momento de contracción de la empresa. Para profundizar sobre el aspecto endémico de los conflictos que estábamos percibiendo nos contactamos con ella para entender cómo fue el contexto de la desvinculación.

Eva es licenciada en sistemas y luego de egresar transitó múltiples espacios hasta ingresar en 2015 a Despegar en una modalidad de contratación tercerizada. Al año le ofrecieron pasar a una contratación en relación de dependencia directa, y desde allí y en los 4 años que pasó dentro de la empresa pasó por múltiples equipos y proyectos. Este gran dinamismo estuvo atravesado por múltiples disoluciones y unificaciones de equipos en el marco de la organización flexible. Le preguntamos sobre cómo se sentía en su espacio laboral antes del despido y nos explicó:

*“De hecho en Despegar me sentía **re desvalorizada** y no digo que fueran ellos entre comillas **“los malos”** de verdad que eso no, como que yo me **autoboicoteaba, no me salían las cosas...** me taraba con cosas que sabía, pero que no me salían. Super raro, pero bueno me pasaba todo eso y me daba cuenta, y entonces **me sentía inútil y obviamente en los feedbacks también salía eso.**”* (Eva, desarrolladora semi senior, 30 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Ella expresó una situación similar a la descrita por la teoría del *burnout* en donde sentía una gran presión en su trabajo y una apreciación personal muy negativa, lo que empeoraba su malestar

general. En el fenómeno de agotamiento socioemocional ocurre una dislocación autoperceptiva, donde se corroe los valores, la dignidad, el espíritu y la voluntad (Maslach y Leiter, 2008). Caracterizado por una fuerte sensación de inadecuación a su trabajo, y siendo este una fuente de autoestima muy fuerte este deriva en un verdadero sufrimiento. En estas condiciones y en una interpretación posterior al hecho, Eva ve con alivio el despido:

*“Y bueno después de eso me terminaron echando cuando fue esto que **echaron a unas doscientas personas que la verdad es medio que lo agradecí, si te tengo que decir la verdad, porque los últimos tiempos me iba medio llorando del laburo.**”* (Eva, desarrolladora semi senior, 30 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Ante la intensidad del estrés la trabajadora llegó a agradecer su despido. Este no fue el único momento donde tuvo una instancia de agotamiento profundo dado por la presión de su trabajo en su pasaje por la empresa. Nos comentó otro hecho que tuvo directa relación con la obligación de mantener la *performance tecnoemprededora* y la *ética laboral* asociada:

*“Lo que si priorizo mucho es **la flexibilidad horaria** porque **no sé si la gente no tiene vida, no tienen problemas después del laburo, no tienen otros intereses...** Cuestión que es así y yo voy a la facultad, aparte suelo hacer castings para publicidad, para desfiles **porque soy modelo y porque me gustan otras cosas.** En Despegar siempre fue flexible y no hubo problemas excepto en este primero que te digo, que el chabón era un forro conmigo y yo recuerdo (..) será que le digo, ponele, no sé que tenía un desfile y cuestión que el chabón me dice que **“bueno por esta vez esta bien anda, pero fijate viste porque no vas a poder hacer las dos cosas, no vas a poder ser modelo y programadora a la vez... así que fijate qué querés ser”**”* (Eva, desarrolladora semi senior, 30 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Ella expresó su preferencia a un horario flexible que le permitiera participar de actividades luego de la oficina. Esta flexibilidad es sustancialmente distinta a la flexibilidad normalmente concebida dentro del proceso de desarrollo de software en donde se difumina la separación entre el ocio y el trabajo. La flexibilidad que ella buscaba implicaba un horario móvil pero al mismo tiempo una separación total del trabajo una vez abandonado el espacio. La afrenta del líder y su ultimátum nos conduce nuevamente a pensar sobre los mandatos que configuran el sujeto

trabajador demandado en Despegar y en muchas otras empresas de tecnología. Eva desafía el *deber ser* de “la programadora” dedicada a su pasión, el código, y su realización personal atada a su actividad profesional. Eva nos narró cómo la actitud de este líder que le “habían dicho que era uno de las mejores líderes que era bueno, que a sus liderados les compraba figuritas y les dejaba hacer un montón de cosas” siempre tuvo un trato diferencial hacia ella, negándose a otorgar los permisos que le solicitaba. Ante esta actitud, llegó al punto de preguntarse si era por su condición de mujer. Sería necesario un estudio de caso más extenso para afirmarlo, pero podemos creer que esta interpretación realizada por la desarrolladora podría no estar tan lejana a la realidad. El ideal de trabajador en la industria de software es un sujeto masculino (Palermo, 2018). En tanto que las relaciones sexo-genéricas estructuran el trabajo, una industria con mayoría masculina establece un estándar de conducta que es esencialmente masculino. El hecho de que la segunda carrera de la trabajadora fuera modelaje, una profesión sumamente vinculada a la construcción de la feminidad, puede haber tenido un efecto potenciador de la oposición del jefe ante Eva. No sólo ella se negaba a ocupar su tiempo libre con *desafíos* del trabajo, sino que realizaba algo diametralmente opuesto a lo esperado de una masculinidad tecnológica, muy vinculada al uso intensivo de tecnología para el ocio. Se daba así un desfasaje entre *lo que se esperaba* que ella sea y lo que ella *quería ser* y la ambigüedad en las expectativas del cumplimiento de las tareas sumó al conflicto. Este relato y los analizados en el trabajo remoto en pandemia tienen como núcleo la *performance tecnoempresaria y su ejecución*. Ya sea al no poder ejecutarla o actuando acorde a ella con prácticas extremas como la jornada continua: la *performance* ya presionaba a varies incluso desde antes del aislamiento.

2.2. “Sensación generalizada”: incertidumbre y abandono

La frase “la sensación de que Despegar se está yendo a la mierda” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020) fue dicha en la segunda entrevista con Alan refiriéndose a cómo el cierre de las oficinas de Córdoba y la situación económica de la empresa generaron una sensación “generalizada” de incertidumbre sobre el futuro de la empresa y de los puestos de trabajo. Su interpretación de la situación, la cual tomó un giro de 180 grados al respecto de la interpretación realizada meses atrás nos habla de una creciente ansiedad y apreciación negativa hacia el futuro.

*“Como en la pandemia fue un poco una **sensación incertidumbre** que si bien de mi parte podía ser comparable con las **otras sensaciones de incertidumbre que me generan**, acá era más **una incertidumbre generalizada** tanto con lo que pasa en la calle como por lo que pasó internamente en la empresa, que **la gente ya empezaba a irse ... entonces como que el hecho de que si todos están actualizando LinkedIn, se ve que debería actualizar, una cosa por el estilo, no ser el boludo que dentro de dos meses arrancó un paso atrás.**”*
(Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Dejando atrás a lo *incierto* como elemento motivador del *ser emprendedor*, para los desarrolladores la *incertidumbre* sentida en Despegar se sumó al desasosiego global por el contagio del virus para crear una sensación de impotencia y miedo hacia el futuro. El “no ser el boludo que dentro de dos meses arrancó un paso atrás” nos remite a la imagen de un naufragio donde los tripulantes desesperadamente saltan de la borda y quien se queda atrás pierde. Este temor ante la emergencia también se trasladaba en algunos casos a su propia valoración sobre su trabajo, a “otras sensaciones de incertidumbre que me generan”.

*“Situaciones como “bueno si estás medianamente trabajando bien no deberías tener que preocuparte”... lo que me pasó en el momento era como que consideraba que era una **preocupación mía por el temor a sentirme despedido** que realmente que lo hagan realidad (...) prepararme para la desgracia, también es algo más personal mío, no es que realmente un poco el síndrome impostor, pero si la sensación de que es por más que yo sintiera que estaba haciendo las cosas bien **podría haber alguien que no sintiera lo mismo** que yo y eso desencadenara en mi despido.”* (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Decimos que se fracturó la narrativa meritocrática debido a que salió a la luz el carácter arbitrario de los despidos. En el decir “por más que yo sintiera que estaba haciendo las cosas bien podría haber alguien que no sintiera lo mismo que yo” hay una clara alusión a la relación desigual entre trabajadores-empresa, opuesto diametral al discurso meritocrático de “actuamos como dueños” escrito en los cuadernos que la empresa entregaba (ver figura 4, capítulo 2). De ser una empresa que ofrecía desafíos y ponía a IT en un pedestal, lentamente se fue convirtiendo en una empresa que “deja ir a sus empleados” y que “si me pongo a exigir a Despegar lo único que lograría es

que Despegar me diga no y que si querés andate” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020).

Este cambio de política fue determinante para la mayoría de les que se fueron. El sentir que desde la empresa había “cero empatía” (entrevista a Carola, desarrolladora semi senior, 26 años, diciembre 2020), “un chiquitaje” (entrevista a Jorge, Data Science Senior, julio 2020), daba cuenta de una falta de interés de la compañía para mantener a sus trabajadores. Fue visto como una invitación, sutil pero clara, a renunciar a su puesto de trabajo. Una postura expulsiva muy distinta a lo acostumbrado en la industria que declara siempre estar en falta de personal⁸¹. No solo la promesa de “no tocar IT” dejó de tener efecto en el momento en que efectivamente se cerraron las oficinas de Córdoba, sino que además durante varios meses no surgió una nueva propuesta de la empresa para reemplazarla. Virtualmente se suspendieron todas las políticas de retención de empleados. Este lineamiento empresarial se traducía en acciones concretas como ignorar pedidos de materiales para trabajar en el hogar o desconocimiento de aumentos salariales y ascensos prometidos. De forma intencional o incidental esto tendría un efecto muy importante en la pérdida de confianza de les empleades lo que los llevaría a definitivamente cortar su vinculación.

En el caso de Alan, debido a las masivas renunciadas, una de las cuales fue el gerente de su sector, el equipo de Alan se desintegró quedando él como responsable del mantenimiento de distintas aplicaciones. Entre las razones que nos dio para tomar este rol se encontraban: su entusiasmo con el proyecto, por el estar “muy comprometido con la causa” y porque al reducirse mucho el equipo había que “poner la espalda” (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020). El problema surgió en el momento en que pasada la marca de los 6 meses de cuarentena obligatoria, la empresa efectivamente hizo una ronda de aumentos atrasados, pero él no recibió nada de lo prometido por su líder anterior, el cual también se había ido de la empresa. Esta promesa incumplida fue la gota que rebalsó el vaso para Alan.

*“Al haber tantos cambios de jefes y demás, yo vine con esta problemática y fue un como un "Ha! no sabíamos que vos estabas esperando que te aumentarán, **para nosotros nunca estuviste en la línea del aumento**". Para mí fue raro que estuvieran viendo las cosas así, y también lo que me hizo mal a mí fue estar viendo yo las cosas tan erradas*

⁸¹ Con notas como “Por el boom del sector, faltan 5 mil desarrolladores en Argentina” (Argencon, 2020)

como que estar dándole tanto a algo... Podría haberle dado mucho menos e iba a estar todo bien igual. Me pareció que había una brecha comunicacional muy grande.”
(Entrevista a Alan, desarrollador junior, 25 años, diciembre 2020) [Subrayado propio]

Alan, habiendo interiorizado el discurso emprendedor, se había *puesto la camiseta de la empresa*, había bancado un ritmo de trabajo y responsabilidades que muy probablemente eran mayores a lo que le correspondían según su puesto de *junior*, pero no recibió el reconocimiento que esperaba. Lo sucedido terminó de derrumbar completamente la retórica emprendedora, y en el caso de Alan, un cambio rotundo de dirección fue tomado: al renunciar a Despegar ingresó a trabajar en una cooperativa de desarrollo de software con una estructura y formas de organización muy diferentes.

Muchas personas decidieron irse de Despegar durante el periodo abril-noviembre del 2020, pero lo que resulta sumamente llamativo es que entre ellos se fueron desarrolladores *senior*, líderes y gerentes con larga historia en la empresa. Más allá del descontento que significa cambiar de trabajo estas personas habían decidido en un primer momento quedarse en la empresa⁸² por la combinación de factores simbólicos y económicos que esta les otorgaba. El componente económico funcionaba como una base mínima para quedarse en su puesto, pero también se sumaba el vínculo emocional construido a lo largo del tiempo y la apropiación de aquellos sentidos que formaban la identidad de Despegar como colectivo de trabajo. Pero durante la depresión económica las dificultades se tradujeron en fracturas irreconciliables. Para les que dejaron la empresa, esta había dejado de dar las condiciones necesarias para retenerles: en términos económicos la empresa perdía ante otros competidores, la presión del trabajo iba en continuo aumento, y los principios meritocráticos habían dejado de tener legitimidad.

3. De unicornio a start up y de start up a unicornio

Tras los golpes recibidos, la caída de sus operaciones y las estrategias movilizadas para reducir las pérdidas la empresa necesita comenzar a planificar cómo se ve su futuro post pandemia, con un mercado reducido debido a la contracción de la economía y las remanentes medidas sanitarias.

⁸² Debido a que existe una gran demanda de este tipo de trabajador por lo general se observa poca dificultad para dejar un puesto de trabajo y conseguir otro.

Guido, como una persona con gran poder de decisión en la dirección de la empresa nos comentaba:

*“A qué me refiero que **post pandemia tenemos una visión más de start up**. Una startup tiene que de alguna manera acomodarse... está en un proceso de exploración de cuál es la **combinación de producto y costo que le va a hacer triunfar en un mercado**. Es diferente cuando entras en un mercado que está bien definido. En buena manera la pandemia nos redefinió el mercado significando otra cosa. El mercado en principio es más chico con lo cual te obliga a repensar la estructura de costos. Básicamente porque necesitas más dinero por transacción.”* (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021)
[Subrayado propio]

Se tomó una postura de “*startup*”, caracterizada por la búsqueda de un nuevo balance entre “producto y costo” que permita asegurar ganancias. Volver a un estadio de “*startup*” para Despegar, una empresa de más de 20 años, nos da la pauta de la profundidad del cambio organizacional que debió acontecer. Las *startups* son empresas nacientes, que todavía están conquistando su nicho. Con pocos recursos, pero detentando una innovación que los posiciona delante de sus competidores, estos recientes emprendimientos se encuentran en un momento acelerado de desarrollo y expansión. La búsqueda de “la combinación de producto y costo que le va a hacer triunfar” significa una continua experimentación en distintos puntos de la cadena productiva y de venta. Dentro de este proceso experimental podríamos incluir la adquisición de la *fintech*, o tecnología financiera, brasileña *Koin*, que resulta una novedad estratégica si la comparamos con la compra de *Best Day* que sigue el mismo patrón monopolio mantenido durante varios años.

Sin embargo, a nuestro entender el verdadero desafío de Despegar es la reconstrucción de su plantel tecnológico, necesario para producir. Para esto comenzó a llevar a cabo diferentes acciones estratégicas con el objetivo de recuperar su legitimidad como empresa tecnológica de punta, y con ello retener y atraer más trabajadores.

3.1. Recuperar la confianza, beneficios económicos, contrataciones y recontrataciones

A mediados de noviembre la empresa comenzó a tomar acciones concretas para recuperar el vínculo con sus empleados. Los primeros beneficios que incorporaron tuvieron el objetivo de reducir los costos que el trabajador había adquirido en la transición al *homeoffice*: el vale de *Pedidos ya* para el almuerzo y otro para compras de mobiliario de oficina en la empresa *Staples*. También, ya en el mes de diciembre, se otorgaron más días libres correspondientes a las fiestas de Navidad y Año Nuevo. Más lentamente de lo deseado por algunos, también se efectuaron ascensos para cubrir los puestos vacantes. De a poco se intentó recuperar un ambiente de trabajo deseable, comunicando desde sus beneficios económicos que la empresa comenzaba a levantarse.

Con los primeros signos de movimiento turístico en la región y luego de la ronda de inversión antes mencionada, la empresa comenzó el largo proceso de contratación y recontratación hacia aquellos que se fueron a fin de recuperar la fuerza de trabajo con la que antes contaba. Se comenzó lentamente a partir de búsquedas específicas y de “referidos”, aspirantes recomendados por trabajadores actuales de la empresa. Para el nuevo año 2021 la búsqueda comenzó a acelerarse, según lo informa un medio digital (La Nación, 2021) desde la segunda mitad de 2020 a la primera de 2021 se han sumado 233 personas a la empresa, siendo 158 en la Argentina. A estas incorporaciones podríamos sumar también los 341 correspondientes a las empresas *Koin* y *Best Day* que fueron adquiridas en agosto y octubre del 2020. A pesar de estos números según últimas comunicaciones de la empresa a sus líderes, todavía falta para cubrir la cantidad de bajas anteriores (Conversación de Telegram con Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, octubre 2021).

Además de conversar con mandos intermedios y altos de la empresa, hemos seguido a Despegar en la red LinkedIn, en su propia plataforma de reclutamiento y en los medios para recabar información sobre qué perfiles necesita en este momento. Nuestro resultado es que su búsqueda está principalmente enfocada en personas con *seniority*, con amplia experiencia en la industria. Durante los primeros meses del año 2021 notamos un gran cantidad de búsquedas en todas las áreas, para junio del mismo año la compañía contaba con 462 búsquedas en toda la región, de los cuales 159 para la Argentina.

En la misma línea de este objetivo, en nuestras últimas comunicaciones con Lorenzo, desarrollador de 27 años que fue ascendido al rol de líder durante el 2020, este nos comentó de la

implementación de un bono que en monto considerable para todos aquellos que refieran trabajadores *seniors* (conversación de Telegram con Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, octubre 2021). También nos mencionó la decisión de pagar un porcentaje del sueldo en moneda extranjera, como propuesta para elevar el sueldo bruto de los trabajadores y posicionarse como una alternativa local a las ofertas de trabajo global.

Además del fuerte enfoque en la contratación de gente con experiencia, la empresa también retomó la contratación de personas sin experiencia para que sean formados internamente. Esta acción resultó ser un gran éxito en términos de difusión: la Gerente General de Argentina y Uruguay, Paula Cristi, comentó para el medio Clarín que “este año rompimos el récord de inscripción, se inscribieron cerca de 4000 jóvenes de los cuales vamos a incorporar a 25 que se van a capacitar durante 3 meses” (Brand Studio Clarín, 2021). Es notorio el desbalance entre la cantidad de postulantes y los que efectivamente tuvieron la posibilidad de participar de la capacitación. Una posible explicación a la limitada entrada de personas sin experiencia y la importancia que Despegar otorga a los trabajadores *senior* puede estar relacionada con su “estructura de costos” antes mencionada. Según conversaciones sostenidas con líderes de equipo de la industria, el *trainee*⁸³ que recién inicia tarda varios meses en lograr tener la autonomía suficiente para trabajar en proyectos y aportar al trabajo en equipo. Despegar era considerada por sus trabajadores como una empresa que facilita la entrada a la industria, principalmente mediante su programa de *Jóvenes de alto vuelo*, que en sus catorce ediciones contrató un total de 248 personas. Este nivel de contrataciones no es único en la industria⁸⁴, pero sin lugar a dudas no es la norma. Ahora para mantener este nivel de ingresos también se debe mantener un nivel mínimo de personas con vasto conocimiento. No solamente técnico, sino también específico de todo lo realizado al producto para formar a los ingresantes y eficientemente cubrir la mayoría de las tareas mientras que se forman. Es necesario reconstruir una base de trabajadores expertos que compense ese tiempo improductivo antes de extender la cuota de nuevos integrantes.

Por último, conscientes de cómo el trabajo remoto afectó la dinámica doméstica y la laboral, dentro del paquete de beneficios que se promueven se incluye la reapertura de la oficina con

⁸³ Es la escala más baja en la industria de software, suele ser una categoría asignada a aquellas personas sin experiencia previa.

⁸⁴ Otros unicornios argentinos como Globant y MercadoLibre también tienen políticas de contratación amplias (Andahazi Kasnya, 2022).

asistencia voluntaria. Opcional, dados los múltiples casos que encuentran comodidad en la modalidad virtual, principalmente por distancia al espacio de trabajo y la posibilidad de experimentar mayor flexibilidad horaria. En este sentido, como ya adelantamos se produjo una gran transformación discursiva en la narrativa empresarial, junto a la flexibilidad horaria se sumaría también la espacial, posicionando a *la oficina como beneficio*.

Este beneficio se ubica también en una situación de reestructuración del espacio físico, en paralelo al organizacional: la reducción de gastos productivos también implicó la venta, cancelación de alquiler y cierre de oficinas. El correlato inmediato de esta situación es, como nos lo planteó Jorge, que “no existe actualmente espacio suficiente” para ubicar a toda la empresa. El abandono total de la presencialidad es un desafío todavía no resuelto en la fecha en que escribimos, ya que existen necesidades específicas de la producción misma que parecerían muy difíciles de emular virtualmente. Entre estas se destacan la transmisión de conocimientos experienciales a los que nos referimos en el capítulo anterior o lo que Lorenzo denomina como “*team building*”, es decir, el sentimiento de confianza y camaradería dentro del equipo (Conversación de Telegram con Lorenzo, Líder de equipo, 28 años, octubre 2021).

Saliendo del periodo más peligroso de la crisis sanitaria se presenta el dilema de definir un nuevo sistema que maximice el beneficio obtenido del trabajo: encontrar la ecuación correcta entre costos derivados de la oficina y la necesaria interacción presencial para la mejor comunicación, coordinación y transmisión de conocimiento. En la nota de junio de 2021, antes referida, Paula Cristi, explicó que la idea con más fuerza es la de “un sistema híbrido, que contemple un mix de estar algunos días en la oficina y otros en casa”. Ya para la última semana de octubre de 2021 se comenzaron a realizar las pruebas de volver al espacio bajo expreso pedido y reserva. Del mismo modo existen búsquedas abiertas que se plantean como “full remoto” para toda la Argentina, por lo que el trabajo remoto en la compañía ya es un hecho confirmado extraoficialmente.

En estos meses de virtualidad tanto la empresa como los trabajadores han desarrollado múltiples plataformas, usos y procedimientos para el trabajo. Cuáles de estos elementos sobrevivirán a la nueva normalidad post pandemia es todavía una incógnita.

3.2. Una narrativa renovada: la vuelta a la creencia meritocrática

Como vimos el cierre de las oficinas de Córdoba y las tensiones surgidas durante la pandemia socavaron la legitimidad de los sentidos que dirigían el trabajo en Despegar. La dirección de la empresa consciente de la necesidad de reconstruir una imagen positiva como empleadora desde enero de este 2021 llevó adelante múltiples propuestas: videos promocionales con gerentes y desarrolladores y notas en prensa anunciando su contratación masiva (Cronista, 2021; La Nación, 2021). Aludida en líneas atrás, una de las iniciativas clave que puso en funcionamiento la empresa para la recuperación de su personal fue el programa *Jóvenes de Alto Vuelo* llevado a cabo durante el 2021, que en sus múltiples ediciones jugó siempre un papel muy importante para movilizar los sentidos que hacen a *la cultura* de Despegar.

También mencionado como *Despegar University* -universidad en inglés-, es una iniciativa promovida por la “necesidad” y “falta” de trabajadores para cubrir los puestos vacantes (Entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021). “La escolita”, como le dicen los desarrolladores, incorpora a jóvenes sin experiencia previa en la industria para capacitarlos “en metodologías, herramientas y lenguajes de programación que usamos en Despegar para hacer que las cosas pasen” (Despegar, 2021b). Es decir, se trata de un entrenamiento temprano de 3 meses en lo necesario para trabajar en Despegar, ya sea en la especificidad de las tecnologías como de la cultura empresarial: “(...) te prepara para emprender y resolver los desafíos que tenemos en el negocio” (Despegar, 2021b).

Los requerimientos expresos para participar son tener el secundario completo, conocimientos de desarrollo y programación y ser residente de Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, La Plata o Montevideo en Uruguay. Además, se expresa una preferencia a haber terminado un secundario técnico en computación o estar estudiando alguna carrera afín, se busca “que tengan conocimientos básicos teóricos y con *la escolita* mostrar cómo se lleva a la práctica” (entrevista a Guido, alto mando gerencial, 45 años, enero 2021). En una de las publicaciones hechas en el blog de *Medium* de la empresa un participante de la promoción de 2021 menciona sobre su experiencia:

“Entrar a laburar en Despe ya de por sí es algo muy lindo, pero entrar por JAV no tiene comparación. Te llevas un montón de conocimiento desde lo técnico hasta lo

organizativo, pasando por lo humano, la “cultura Despe” se te pega.” (Despegar Tech, 2022)

El atractivo de *la escuelita* para les candidates se basa en abrir la barrera de ingreso a una industria hiperespecializada. De todos modos esta no desaparece, ya que para ingresar al programa se deben realizar entrevistas que verifican el *fit cultural* y los conocimientos técnicos (Despegar, 2021b). Se ha propuesto (Szlechter, 2017) que las entrevistas laborales y primeras instancias de evaluación sirven en muchos casos de “filtro social” para aquellos que, aunque hayan podido pasar el filtro de los saberes técnicos, no tienen los “códigos culturales” adquiridos en ámbitos sociales privilegiados y necesarios para la socialización en el espacio de trabajo. Durante los tres meses de *Despegar University*, los trabajadores - que tienen una forma contractual laboral formal - exploran el lado práctico de las “técnicas” (Zukerfeld et al., 2011), se familiarizan con el ambiente de trabajo, y sobre todo, con los sentidos promovidos empresarialmente y el control social/cultural corporativo (Figari, 2013).

Alan, desarrollador junior de 24 años que trabajó en Despegar al mismo tiempo que cursaba la carrera en computación, explica su experiencia en el programa de la edición de 2018:

*“Cuando entré en la escuelita, en una de las primeras clases me empezaron a explicar JAVA y me hicieron hacer un proyecto medio mío y llegué al subte y puse la sube y dije “wow esto lo podría programar yo”, fue un poco como que el día que hice el clic, que ese día **me cambió un poco como la percepción de la computación el poder que tiene (...)** La escuelita lo que más me dió fue eso... la curiosidad por aprender y los primeros proyectos grandes con los que tuve contacto (...) Lo que me pasó en Despegar desde que salí de la escuelita hasta que llegué al equipo en el que estoy ahora **me pasaba que no terminaba de encontrar el desafío en donde estaba.**”* (Entrevista a Alan, desarrollador junior, 24 años, julio 2020)[subrayado propio]

Como vemos en el fragmento elegido, desde *la escuelita* se incorpora la idea de desafío, propia de la *ética hacker del trabajo* utilizada en la *performance tecnoempresarial* que desplaza la motivación económica del trabajo con una motivación de estilo lúdica e intelectual. Como mencionamos en el capítulo 2, al desligarse el sentido económico y contractual del trabajo para pasar a ser asociado con el ocio y la realización personal, se sientan las bases para la ruptura con

la separación trabajo-no trabajo. El disfrute personal como motivación para la actividad económica hace de cimiento ideológico para la construcción de las subjetividades que la empresa busca fomentar. Aunque con un número limitado de participantes, el proyecto y su publicidad masiva cubren a la perfección su papel de herramienta de transmisión de una propuesta particular.

Adicionalmente se inauguró un espacio de *Medium*⁸⁵ para publicar notas escritas por representantes del área de IT “para visibilizar éxitos y fracasos; y sobre todo a nuestro equipo” (Kaiser, 2021). En este canal, se escriben notas sobre algunas tecnologías que se usan en la producción y, principalmente, sobre las creencias en las que se basa su renovada cultura empresarial. Estas nos permiten vislumbrar las características de la visión que tienen y promueven sobre su trabajo y la empresa personas con poder de decisión dentro de Despegar, las cuales también son promocionadas desde las redes sociales corporativas. En este sitio podemos encontrar notas como *Beneficios del libre albedrío en la construcción de software* (Cesario, 2021) o *¿Por qué trabajo en Despegar.com?* (Magnacco, 2021) con claros ejemplos sobre los significados que Despegar intenta reconstruir: la mejora continua, la autonomía, el desafío, la colaboración activa, el aprendizaje del error y el trabajo como disfrute (Magnacco, 2021). Estos valores representan lo que la empresa busca instalar como cultura hegemónica y en un examen minucioso resultan casi idénticos a aquellos que se derrumbaron: propios de la retórica emprendedora.

Aunque renovados, en un análisis primario estos sentidos expresan las mismas ideas que supieron defraudar a los trabajadores. En las publicaciones se puede leer nuevamente la propuesta emprendedora “que cuando disfruta lo que hace no es trabajo” (figura 13) que apela a la noción del *disfrute*, en oposición del trabajo que te hace *sufrir*. Se repite la peligrosa negación de la categoría de *trabajo* que lleva a invisibilizar la relación contractual y exige de sus trabajadores un mayor involucramiento y utilización de tiempo personal no remunerado para su actividad.

⁸⁵ Medium.com es una web para de publicación de blogs creada en 2012 por los fundadores de la red Twitter.

Figura 13. Símbolo del discurso tecnoempresedor. Imagen recuperada del blog de Despegar Ingeniería



Nota. Imagen tomada de la publicación *¿Por qué trabajo en Despegar.com?* de Sergio Magnacco en el blog Despegar Ingeniería, 2021,

<https://medium.com/blog-ingenier%C3%ADa-despegar/por-qu%C3%A9-trabajo-en-despegar-com-e843aa0fd94c>

Siendo que este es un proceso actual, ocurriendo en el mismo momento que se escribe, últimos meses del 2021 y primeros del 2022, no podemos determinar si estas nuevas medidas tendrán el éxito esperado. Es un hecho que en los últimos meses han logrado incorporar cada vez más trabajadores, principalmente en las áreas de tecnología. También vemos cómo se están abriendo puestos en otros países de la región, y en el 2022 están planificados programas como Jóvenes de Alto Vuelo de capacitación tecnológica con posibilidad de ingreso a la empresa en otras áreas como diseño de experiencia de usuario (Despegar, 2022c). Estos programas tienen el común denominador de estar enfocados a personas que tengan poca experiencia y quieran ingresar a la industria tecnológica.

Estas nuevas incorporaciones deberán superar el desafío que representa el periodo de acostumbramiento a la dinámica productiva tecnológica. Los ingresantes tendrán un nuevo vínculo con una Despegar luego de la tormenta. El establecimiento de una hegemonía, según cómo la entendemos, requiere de una serie de consensos y alianzas entre las clases antagónicas, antagonismo que nunca fue tan difícil de definir como en el ambiente *lúdico emprendedor* del desarrollo de software. Despegar rompió el acuerdo implícito que tenía con sus empleadas durante la crisis, llevando a la renuncia de muchos de ellos.

Ahora, con aquellos que se quedaron, con los que volvieron y los muchos que están ingresando por primera vez es necesario e imperativo construir una nueva alianza para definir cuáles son los sentidos de la renovada cultura de Despegar.

Conclusiones

A lo largo de esta tesis hemos analizado los sentidos que atraviesan la experiencia laboral y de vida de los desarrolladores de software en Despegar, en el contexto de contracción de la empresa por el cese de actividad durante la pandemia de COVID-19. Fieles a la perspectiva etnográfica nos interesó particularmente poder describir con detalle el proceso de trabajo, su gestión y organización durante la transición al trabajo remoto. Desde nuestra postura de investigación fue desafiante, pero a la vez movilizador, el hecho de describir una situación que coincidía en algunos aspectos a lo que también estábamos viviendo: la incertidumbre, las tensiones entre lo doméstico y lo laboral y la necesidad de recrear patrones de comportamiento para una *nueva normalidad*. Nuestro vínculo cercano y emocional con el objeto de estudio resultó en muchos casos una ventaja para estudiar la caja negra que es el mundo de desarrollo de software y acercarnos a un colectivo laboral que es ciertamente *privilegiado materialmente en comparación* con el grueso de los trabajadores, para también fue un reto epistemológico constante de extrañamiento y separación analítica de lo familiar.

Para esta desnaturalización y conceptualización teórica de lo adquirido durante los años de trayectoria laboral en la industria del software y las primeras exploraciones de campo, partimos de la construcción de un sólido marco teórico sintetizado en el capítulo 1. Desde el estudio de los fenómenos asociados a la tecnología, pasando por la tesis de capitalismo cognitivo y el trabajo inmaterial, a la recuperación de la perspectiva teórica de los estudios del trabajo y los estudios actuales sobre la industria en Argentina.

Con estas ideas de parámetro para construir y discutir, en el capítulo 2 nos propusimos describir densamente la organización flexible y ágil de Despegar, y sus equipos con la figura de líder-coach en el centro de la gestión emocional del trabajo cognitivo. En este capítulo, presentamos al lector la *performance tecnoempresarial* como el conjunto de sentidos y prácticas actitudinales que se promueven y exigen en el espacio laboral tecnológico. También, elaboramos sobre la *ética hacker del trabajo*, una forma moral particular que posiciona al entretenimiento como motivación máxima, eclipsando la relación contractual económica entre empresario y trabajador.

De esta ética laboral, de la cual se sirve el *tecnoemprededurismo* autodenominado *hacker*, surgirán muchos de los conflictos entre la dinámica doméstica y la laboral que explicamos en el tercer capítulo de nuestra tesis. Para introducir de qué modo se dan estas tensiones y el proceso de transición al trabajo remoto en general, nos dedicamos en la primera parte de esta sección a diseccionar las *metodologías ágiles* de desarrollo de software, la forma particular que adquieren en Despegar y cómo afectan la salud de los trabajadores. En nuestra caracterización del trabajo remoto durante pandemia damos cuenta de las estrategias adoptadas por los desarrolladores para poder llevar adelante su trabajo en aislamiento, entre ellas, la *emulación virtual* de la socialización que se daba en la oficina a partir de la plataforma de *Discord*, y el control rígido y autoinfligido de su propia jornada laboral. Durante esta transición veremos como la *propuesta tecnoemprededora* y la *ética laboral hacker* comienzan a tambalearse ante las presiones de lo doméstico, encontrando su límite en el momento que los desarrolladores deben tomar a su cargo las tareas de cuidado. Es así que cerramos el capítulo analizando las formas espaciales que adquirió esta nueva configuración de trabajo.

Como punto culmine, nuestro cuarto capítulo se encarga de analizar la caída y resurgimiento de los sentidos que mantenían la unión entre trabajadores y Despegar. Luego de una contextualización de la crisis que atravesó la empresa durante el cierre total de fronteras y la prohibición de circulación, tomamos el caso del cierre de las oficinas de Córdoba para analizar la gestión comunicativa de la dimisión masiva de una gran porción de su planta. La empresa había formado un vínculo de complicidad con el área de IT, afirmando su situación privilegiada ante el resto y con este cierre, quebraron esta confianza. Aun así el recibimiento de este hecho hacia el exterior, fue manejado estratégicamente, logrando simpatía ante “la difícil decisión” e incluyó construir una imagen de responsabilidad a partir de la acción de uno de sus gerentes. En pos de la construcción de esta imagen favorable, en especial para el capital inversor, Despegar dejó de lado las necesidades de sus trabajadores. Durante el periodo de 2020 tuvo lugar una renuncia multitudinaria en todos los niveles de la empresa, derivada de la profundización de la sensación de incertidumbre que ya superaba el gusto del *tecnoemprededurismo*. Pasado lo peor de la tormenta, la empresa que pasó de *unicornio a start up* sometiéndose a una profunda reestructuración, debió y continúa generando diversos mecanismos para reconstruir su plantel tecnológico y la confianza como empleadora.

Al explorar el campo preguntas y temas comenzaron a surgir como posibles rutas para profundizar y debimos hacer un esfuerzo para elegir aquellos puntos que nos parecieron de mayor importancia para plasmar en este trabajo. Muchas incógnitas quedaron en el tintero de este escrito.

Entre ellas, se adeuda un acercamiento desde una perspectiva educativa de la formación en tecnología, debatiendo el rol de las instituciones en la formación de una fuerza laboral capacitada. Si bien existe una extendida creencia en la capacidad de construir una carrera de forma autodidacta, en nuestras observaciones, la mayoría de los desarrolladores contaban con formación académica formal. En el texto de Dughera, Segura, Yansen y Zukerfeld (2012), los autores mencionan como, en el año 2011, existía una desigualdad estadística entre aquellos desarrolladores que transitaron la educación superior con los que no: los primeros presentaban mayor probabilidad de acceder a sueldos más altos y roles jerárquicos si se comparaban con aquellos que solo habían alcanzado el título secundario. Luego de 10 años, vemos que esta correlación se mantiene en la encuesta de sueldos del colectivo Sysarmy (Casas et al., 2021), donde la mediana salarial de aquellas personas que alcanzaron los niveles de educación superior es comparativamente mayor. Los autores referidos (Dughera et al, 2012), también observaron como el tránsito por la educación superior brinda conocimientos no técnicos vitales para el desenvolvimiento en el espacio de trabajo, como el capital social (Bourdieu y Wacquant, 1995) materializado en una red de vínculos que propicia múltiples inserciones laborales más beneficiosas. Ser conscientes de la relación entre el acceso material y educativo, y el ingreso a la industria permite conectar la investigación con aproximaciones al fenómeno desde la arista de las políticas públicas educativas⁸⁶ y de promoción del empleo.

Otro abordaje que sigue estando vacante es una aproximación profunda desde los estudios de género. Si bien incorporamos la perspectiva interseccional para dar cuenta de la multiplicidad de aristas que se interceptan en la realidad de los trabajadores, un abordaje de este estilo permitiría

⁸⁶ En una de las primeras aproximaciones al tema, quien escribe ha podido entrevistar a una desarrolladora cuya trayectoria laboral y educativa fue significativamente marcada por el programa Conectar Igualdad. De hogar de bajos ingresos, la netbook entregada por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner representó el primer acercamiento que ella y su núcleo familiar tuvieron a una computadora personal. Esta la acompañó a su vez en sus años de secundario técnico informático y en sus primeros años de Ingeniería en Sistemas. Este relato no pudo ser incluido en el presente estudio debido a las limitaciones del campo, pero su antecedente nos permite ver con otra perspectiva la importancia de las condiciones materiales para nuestras postulaciones.

dar cuenta de las diferencias determinantes entre la experiencia de los/las/les trabajadores. ¿Cómo se configuran los roles femeninos y otras identidades sexuales y genéricas dentro del espacio laboral? Entre nuestras entrevistas notamos una tendencia a experimentar mayor presión psicológica y emocional entre las trabajadoras, un mayor porcentaje de ellas experimento los efectos del *burnout*, derivados de episodios de discriminación laboral o de una mayor presión autoimpuesta para completar las tareas del *backlog infinito*. ¿Existen diferencias en los sentidos atribuidos en el par de oposición masculino-femenino? ¿Cómo afectan estas construcciones a las trabajadoras?

Por último, nos gustaría pensar sobre algunas de las ideas que nos deja haber trabajado con una empresa tecnológica durante una crisis económica grave. En el más álgido de la *incertidumbre*, múltiples desarrolladores renunciaron con una oferta de trabajo ya en la mano, una opción segura. Esto nos habla de una situación única entre las industrias: una alta oferta de puestos laborales y una consiguiente alta movilidad de la fuerza laboral entre las empresas. Esto es un signo característico de la etapa de expansión de una industria todavía joven comparativamente a otras. En este movimiento individualizado y continuo en búsqueda de las mejores condiciones laborales, el papel de los sindicatos es desestimado por los trabajadores, lo que es aprovechado por muchas empresas para construir discursos antisindicales. Incluso en situaciones críticas como las vividas en Despegar, en ningún momento se mencionó conexión alguna con los múltiples sindicatos de informática que existen en la actualidad. Esto habla de una clara desconexión entre el colectivo trabajador y las organizaciones, dada en muchos casos por la inviabilidad de las normas, formas y prácticas de la representación sindical tradicional (Palermo y Ventrici, 2020). A pesar de que los sindicatos recientemente formados de la industria promueven nuevas prácticas y modos de comunicar, ¿es realmente suficiente para penetrar en las empresas tecnológicas más grandes? La crisis vivida en Despegar nos recuerda que la promesa tecnológica se apoya en una estructura productiva, material y humana, que le subyace una lógica capitalista que prioriza los intereses del Capital. Como mencionamos, las negociaciones sobre distintas y mejores condiciones laborales en la mayoría de los casos se dan a nivel equipo o incluso a nivel individual. Bajo esta premisa de intensa fragmentación y un antagonismo latente, ¿es posible pensar acciones colectivas?; ¿surgen nuevas formas organizativas?; ¿cómo podrían transformarse

las organizaciones preexistentes para poder incorporar a los desarrolladores que *performan* idealmente el *tecnoempendurismo*?

En la selección de aristas para investigar y posteriormente escribir este trabajo jugó un papel muy importante el volver continuamente a la curiosidad inicial sobre este colectivo de trabajadores: ¿qué hay detrás de la imagen de privilegio de los desarrolladores?; ¿cuál es el origen del *mito de la tecnología como panacea*?; ¿qué sustenta este modelo de progreso sin límites?; ¿realmente no tiene límites? Y al intentar estas incógnitas elementales es que ensayamos una respuesta desde la perspectiva de las condiciones de vida y trabajo de los que escriben el código de la tecnología digital y la hacen posible. Con la mirada antropológica y procurando develar matices y tridimensionalidad para expandir nuestro entendimiento sobre fenómenos como los *unicornios tecnológicos* y *la digitalización del trabajo*, tratamos de ir más allá del reduccionismo optimista o del cinismo tecnofóbico.

Referencias

Legislaciones y normativas

DECNU-2020-297-APN-PTE - Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio Decreto 297/2020 (2020).

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

DECNU-2020-329-APN-PTE - Prohibición de despidos., Pub. L. No. Decreto DNU 329 / 2020 (2020).

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

PROGRAMA DE ASISTENCIA DE EMERGENCIA AL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN - Decreto 376/2020, Pub. L. No.

DECNU-2020-376-APN-PTE-Ampliación Decreto N° 332/2020 (2020).

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988>

Notas periodísticas

Andahazi Kasnya, L. (2022, abril 13). Mercado Libre, IBM, Globant y más: Cómo te forman «gratis» en los empleos que mejor pagan y hasta te contratan. *IproUP*.

<https://www.iproup.com/empleo/30658-trabajo-con-sueldo-alto-que-empresas-te-capacitan-gratis>

Brand Studio Clarín. (2021, junio 24). Cómo adaptarse y crecer en tiempos de pandemia. *Clarín*.

https://www.clarin.com/brandstudio/adaptarse-crecer-tiempos-pandemia_0_eJqbgAp-R.html

Cieri, J. L. (2022). *El costo de los departamentos en CABA: La lista de los precios promedio según el tamaño de las propiedades*. infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/03/10/el-coste-de-los-departamento-en-caba-las-lista-de-los-precios-promedio-segun-el-tamano-de-las-propiedades/>

Cronista. (2019, octubre 22). En un contexto de caída en ventas, Despegar despidió a 120 empleados. *Cronista*.

<https://www.cronista.com/apertura/empresas/En-un-contexto-de-caida-en-ventas-Despega>

[r-despidio-a-120-empleados-20191022-0011.html](#)

Cronista. (2021, junio 10). Despegar busca empleados para la Argentina y la región: Qué perfiles necesita. *Cronista*.

<https://www.cronista.com/negocios/despegar-busca-empleados-para-la-argentina-y-la-region-que-perfiles-necesita/>

El Tiempo, C. E. E. (2002, enero 25). DESPEGAR.COM COMPRA VIAJO.COM. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1311670>

infonegocios. (2022). *Los precios de ventas de los inmuebles se derrumban en Córdoba: -9,1% en un año (y acumulado de casi 25% menos)*.

<https://infonegocios.info/nota-principal/los-precios-de-ventas-de-los-inmuebles-se-derrumban-en-cordoba-9-1-en-un-ano-y-acumulado-de-casi-25-menos>

iProUP. (2020, marzo 26). Despegar ya no es más un unicornio: Por la pandemia, vale 55% menos que hace tres meses. *iProUP*.

<https://www.iproup.com/innovacion/12440-pandemia-despegar-vale-55-menos-que-hace-3-meses>

iProfesional (2020). Por videoconferencia, Despegar suspendió a casi 250 empleados.. *iProfesional*.

<https://www.iprofesional.com/negocios/317749-por-videoconferencia-despegar-suspendio-a-casi-250-empleados>

Kantor, D. (2022, febrero 26). *Lluvia de inversiones: En solo un año se crearon 9 unicornios argentinos*. Clarín.

https://www.clarin.com/economia/lluvia-inversiones-solo-ano-crearon-9-unicornios-argentinos_0_GzsYK2bOCu.html

La Nación. (2021, junio 11). Despegar busca 159 nuevos empleados en la Argentina: Cuáles son los perfiles. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/pese-a-ser-un-momento-dificil-para-el-turismo-un-a-empresa-del-sector-espera-contratar-158-empleados-nid11062021/>

Premici, S. (2014, febrero 28). Despegar.com sigue sin levantar vuelo. *Página/12*.

<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-240817-2014-02-28.html>

Redacción Ámbito. (2020, abril 21). Despegar anunció suspensiones, recortes salariales y busca ingresar en el ATP. *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/negocios/empleados/despegar-anuncio-suspensiones-recortes-salariales-y-busca-ingresar-el-atp-n5097270>

Redacción BBC News Mundo. (2020, febrero 26). Brasil confirma el primer caso de coronavirus en América Latina. *BBC News Mundo*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51641436>

Redacción LAVOZ. (2020, junio 5). Por la crisis del mercado turístico, Despegar suspende sus operaciones en Córdoba | Negocios. *La Voz del Interior*.

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/por-tesis-del-mercado-turistico-despegar-suspende-sus-operaciones-en-cordoba/>

Rikap, C. (2020, septiembre 6). La estrategia de Despegar para despegar en la pospandemia. *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/opiniones/despegar/la-estrategia--la-pospandemia-n5130722>

Publicaciones en Redes Sociales, Sitios web y Blogs

Argencon. (2020, junio 29). Por el boom del sector, faltan 5 mil desarrolladores en Argentina. *Argencon*.

<https://www.argencon.org/por-el-boom-del-sector-faltan-5-mil-desarrolladores-en-argentina/>

Argencon. (2022). *Inicio—Argencon—Economía del conocimiento argentino*. Argencon. <https://www.argencon.org/>

Cesario, L. (2021, junio 24). Beneficios del libre albedrío en la construcción de software. *Despegar Ingeniería | Medium*.

<https://medium.com/blog-ingenier%C3%ADa-despegar/beneficios-del-libre-albedr%C3%A9n-en-la-construcci%C3%B3n-de-software-9b9babfb6143>

Despegar. (2020). *Sustainability Report 2020*.

https://s22.q4cdn.com/820444807/files/doc_downloads/sustainability_report/2020/despegar/index.html

Despegar. (2021a). *Despegar.com Announces 4Q20 Financial Results* [Financal].

<https://investor.despegar.com/news-releases/news-release-details/2021/Despegar.com-Announces-4Q20-Financial-Results/default.aspx>

Despegar. (2021b). *Jóvenes de Alto Vuelo, 14ta Edición Q&A - IT University*.

<https://drive.google.com/file/d/1on8xPA8HWRVcVo9lqWOmNqkysC2HKk3o/view>

Despegar. (2021c). *¡Te contamos más sobre el #EquipoDespegar! Rodrigo López nos cuenta cómo fueron sus primeros días de trabajo en Despegar.*


<https://www.linkedin.com/posts/despegar equipodespegar-despegar-tecnologaeda-activity-6770723415855767552-2yc8/>

Despegar. (2022a). *Despegar.com, Corp. - About Despegar—Corporate Profile*. Investor Despegar. <https://investor.despegar.com/about-despegar/corporate-profile/default.aspx>

Despegar. (2022b). *Trabajar en Despegar*. Despegar.com.

<https://www.despegar.com/sumate/>

Despegar. (2022c, abril 11). *¡Conocé Despegar UX Boarding Pass! Vení a aprender sobre UX y sé parte de una oportunidad inigualable para crecer y aprender de los mejores.*

 UX Boarding Pass es un curso intensivo que te permitirá formarte en las competencias claves de UX. [Publicación de LinkedIn]. *Despegar LinkedIn*.

<https://www.linkedin.com/posts/despegar ux-boarding-pass-activity-6917521833978212352-UDmr/>

Despegar Tech. (2022, marzo 4). JAV 14: Experiencias — 1ra Parte. *Despegar Ingeniería*. <https://medium.com/blog-ingenier%C3%ADa-despegar/jav-14-experiencias-1ra-parte-9f06bffa5cf1>

Kaiser, S. (2021, enero 6). Parar la pelota y levantar la cabeza. *Despegar Ingeniería | Medium*.

<https://medium.com/blog-ingenier%C3%ADa-despegar/parar-la-pelota-y-levantar-la-cabeza-63a6f80e6572>

Magnacco, S. (2021, enero 13). ¿Por qué trabajo en Despegar.com? *Despegar Ingeniería | Medium*.

<https://medium.com/blog-ingenier%C3%ADa-despegar/por-qu%C3%A9-trabajo-en-despegar-com-e843aa0fd94c>

Sebastian Kaiser [@sebikaiser]. (2020, junio 4). *Hoy lamentablemente tuvimos que cerrar la oficina de Córdoba. La situación nos obligó a perder un gran equipo de devs. Los que estén buscando contratar en Córdoba o remoto por favor avisen que tenemos mucha gente muy buena para recomendar! Gracias!* [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/sebikaiser/status/1268344825558044675>

Bibliografía

- Ardévol, E., Estalella, A., y Domínguez Figaredo, D. (2008). La Mediación Tecnológica en la Práctica Etnográfica (Technological Mediation in Ethnographic Practice). *E. Ardévol, A. Estalella, y D. Domínguez (coords.), La mediación tecnológica en la práctica etnográfica. San Sebastián, ANKULEGI*, 9-30.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad*. Traficantes de Sueños.
- Berti, N. (2007). Córdoba ¿capital nacional de las tecnologías de la información y la comunicación o paraíso fiscal y de mano de obra calificada barata? *Geograficando*, 3.
- Berti, N., y Zanotti, A. (2010). *Nuevas Industrias: Promociones e Incentivos en Software y Servicios Informáticos. El caso de Córdoba, Argentina*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata. <https://www.academica.org/000-027/380>
- Blondeau, O. (2004). Génesis y subversión del capitalismo informacional. En *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva* (pp. 31-48). Traficantes de Sueños.
- Borello, J., y Erbes, A. (2005). Competencias técnicas de los trabajadores informáticos El caso de Argentina. *REVISTA DE LA CEPAL*, 20.
- Bourdieu, P., y Wacquant, L. J. D. (2007). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI Argentina Editores.
- Bröckling, U. (2015). *El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetivación*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción: Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cambridge Dictionary (Ed.). (2018). English dictionary. *Cambridge University Press*. Retrieved June, 14, 2018.
- Capogrossi, L. (2020). “La época de los esclavos se acabó”: Género y condiciones de trabajo en las empresas de limpieza en Argentina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 66, 173-190.
- Capogrossi, M. L., y Palermo, H. M. (2020). Presentación. En M. L. Capogrossi y H. M. Palermo (Eds.), *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo* (pp. 15-47). CLACSO; JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm012v.3>

- Carrasco Bengoa, C., y Díaz Corral, C. (2017). *Economía feminista: Desafíos, propuestas, alianzas*. (1ra ed.). Madreselva.
- Casas, P., Genzano, L., y Quiroz, N. (2021). *Resultados de la encuesta de sueldos 2021.02 julio—Agosto* (N.º 6). Escuela de Datos Vivos.
<https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2021.02/>
- Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. *La factoría*, 14(15), 1-13.
- Clifford, J. (2019). *Itinerarios transculturales*. Gedisa editorial.
- De la Garza Toledo, E. (1999). Fin del trabajo o trabajo sin fin. *El trabajo del futuro*, 13-40.
- Del Bono, A. (2019). *Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina*.
- Díaz de Mera, P., Arenas, J. M., y González, C. (2012). *Agile rediscovering values: Similarities to continuous improvement strategies*. 799-806. <https://doi.org/10.1063/1.4707637>
- Dirección y Consejo Editor (Ed.). (2020). Tecnologías digitales, sociedad e Hipertextos en cuarentena. *Hipertextos*, 8(13), 9-19. <https://doi.org/10.24215/23143924e008>
- Dughera, L., Segura, A., Yansen, G., y Zukerfeld, M. (2012). Sobre el aprendizaje de los trabajadores informáticos: Los roles de la educación formal, no formal e informal en la adquisición de "técnicas". *Revista Educación y Pedagogía*, 62, 79-101.
- Dughera, L., Yansen, G., y Zukerfeld, M. (2012). *Gente con códigos. La heterogeneidad de los procesos productivos de software*. Universidad Maimonides.
- Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario: Críticas feministas al marxismo*. Traficantes de Sueños. <https://books.google.com.ar/books?id=y-QGtQEACAAJ>
- Fernández Álvarez, M. I. (2020). Para una afirmación etnográfica de la noción de clase social: reflexiones a partir de un estudio con trabajadores de la "economía popular" en Argentina. En M. L. Capogrossi y H. M. Palermo (Eds.), *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo* (pp. 197-230). CLACSO CEIL-CONICET-CIECS; JSTOR.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm012v.3>
- Figari, C. (2013). Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo. *Sociología del Trabajo*, 78, 95-115.
- Filgueira, F., Galindo, L. M., Giambruno, C., y Blofield, M. (2020). *América Latina ante la crisis del COVID-19: Vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social* (N.º 238; POLÍTICAS SOCIALES, p. 90). Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y el

- Caribe (CEPAL).
- García Canclini, N. (Ed.). (2012). *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales: Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música* (Primera edición). Editorial Ariel.
- García Canclini, N. (2018). Cómo investigar la era comunicacional del capitalismo. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 90. <https://doi.org/10.29340/56.1879>
- García Farjat, M., y Salguero, S. W. (2019). Aproximaciones a la problematización del objeto digital en el marco de la digitalización de la vida. *Hipertextos*, 7(12). <https://doi.org/10.24215/23143924e003>
- Gaudemar, J.-P. de. (1991). *El orden y la producción: Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Trotta.
- Giniger, N., Palermo, H., Soul, J., Salazar, C. L., Hernández, M., Hirsch, D., Newman, D. Á., Cufre, S., y Ciolli, K. (2017). *La trama del capital: Estudio de la hegemonía empresarial en la Argentina* (C. Figari, Ed.). Editorial Biblos.
- Goffman, E. (2001). La presentación de la persona en la vida cotidiana. *Amorrortu editores, Buenos Aires, Argentina*.
- Gramsci, A. (1992). *Antología (selección de Manuel Sacristán)*. Siglo XXI Editores.
- Grillo, O. (2007). Internet como un mundo aparte e Internet como parte del mundo. *Ciberoamérica en red. Escotomas y fosfenos*, 2, 27-44.
- Guber, R. (2019). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Siglo XXI editores.
- Gutiérrez Cabello, A., y Ciancio, A. (2020). Inversión e innovación en las empresas industriales de General San Martín. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 33-47.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder Editorial.
- Himanen, P. (2001). *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*. Editorial Destino.
- Júnior, J. S. (2018). Trabalho e resistências miúdas: Astúcia, barganha e negociação. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 2(3).
- Klaric, K. E. (2019). Tecnologías de la información, ocupaciones cognitivas y movilidad social en la Ciudad de Buenos Aires. *Hipertextos*, 5(7), 99-126.
- Krepki, D. (2019). “Trabajar jugando”: La institucionalización del ocio como práctica empresarial en la industria del software. *Estudios del ISHiR*, 9(25).
- Krepki, D. (2020). El tabú del salario: La construcción de sentidos en torno a la meritocracia en

- la industria del software argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7), Article 7. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/700>
- Krepki, D. (2021). Concepciones del mundo en el Capitalismo Contemporáneo: El tecno-emprendedorismo en las empresas unicornio argentinas. *Hipertextos*, 9(16). <https://doi.org/10.24215/23143924e043>
- Krepki, D., y Palermo, H. M. (2020). Ludificación del trabajo y disciplina algorítmica. *Estudios del Trabajo. Revista de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*, 0(59). <https://ojs.aset.org.ar/revista/article/view/72>
- Krepki, D., y Santarcieri, R. (2022). La cotidianidad digitalizada: trabajo y pandemia en empresas unicornio argentinas. En H. M. Palermo (Comp.), *El cotidiano del trabajo. Estudios de antropologías del trabajo en Argentina*. (pp. 120–146). Grupo Antropología del Trabajo. En prensa
- Larman, C., y Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental developments. A brief history. *Computer*, 36(6), 47-56. <https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204375>
- Lazzarato, M., y Negri, A. (2001). *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. DPyA.
- Lee, A. (2013). Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups. *Cowboy Ventures (blog)*.
- Lévi-Strauss, C. (1987). *Antropología estructural: Mito, sociedad, humanidades*. Siglo xxi.
- Levy, N. (s. f.). *Capítulo 3 Antropología de una afinidad electiva*.
- Lion, C., y Perosi, V. (2019). Didácticas lúdicas: Aproximaciones, desafíos y posibilidades para la integración de videojuegos serios en el nivel superior. *Revista de Enseñanza de la Física*, 31(2), 47-55.
- Lopes, J. S. L. (2011). *El vapor del diablo: El trabajo de los obreros del azúcar* (A. Roca, Trad.; 1a ed). Grupo Antropología del Trabajo ; EA (Editorial Antropofagia).
- Lopez Bidone, E. (2020). Aportes para el análisis de la rotación laboral tecno-informacional. *Hipertextos*, 8(13), 151-186. <https://doi.org/10.24215/23143924e013>
- Mallamaci, M. G., Gordon, P., Krepki, D. D., MÃ³naco, J. A., GonzÃ¡lez Guardia, E., y D Alessio, H. M. (2020). ¿Qué puede un bit? Datos y Algoritmos como relación social fundamental de la Economía Digital. *SociolÃ³gica (MÃ³naco)*, 35, 215-247.
- Martínez Ojeda, B. (2006). *Homo digitalis: Etnografía de la cibercultura* (1. ed). Universidad de

- Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales-CESO, Departamento de Antropología.
- Marx, K. (2007). Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858. *Vol. I. México: Siglo XXI*.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley y Sons.
- McCarthy, J. (2007). Stanford University Formal Reasoning Group. *What Is Artificial Intelligence| Basic Questions, Formal Reasoning Group*.
- Menéndez, E. L. (2020). Consecuencias, visibilizaciones y negaciones de una pandemia: Los procesos de autoatención. *Salud colectiva*, 16, e3149.
- Míguez, P. (2013). *Del General Intellect a las tesis del "Capitalismo Cognitivo": Aportes Para el estudio del Capitalismo del siglo xxi*. 32.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina. (2020). ¿Qué es la huella digital en Internet?. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/convosenlaweb/situaciones/que-es-la-huella-digital-en-internet>
- Montes Cató, J. (2010). *El trabajo en el Capitalismo Informacional. Los trabajadores de la industria del software*. Poder y trabajo editores.
- Moruno, J. (2015). *La fábrica del emprendedor: Trabajo y política en la empresa-mundo* (Vol. 37). Ediciones Akal.
- Moulier Boutang, Y., y Emery, E. (2011). *Cognitive capitalism*. Polity Press.
- Moulier-Boutang, Y. y otros. (2004). Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo. *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, 107-128.
- Mourin López, R. (2019). *Valuación de Despegar*.
- Mueller, S. C., Bakhirev, A., Böhm, M., Schröer, M., Krcmar, H., y Welpel, I. M. (2017). Measuring and mapping the emergence of the digital economy: A comparison of the market capitalization in selected countries. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 19(5), 367-382. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2017-0001>
- Nash, J. C. (2008). « Comemos a las minas y las minas nos comen a nosotros»: *Dependencia y explotación en las minas de estaño bolivianas*. Editorial Antropofagia.
- Neffa, J. C. (2011). *La precarización del trabajo y la subcontratación laboral. Una visión desde*

- la economía del trabajo y el empleo*. 11 Congreso Nacional de Estudios del trabajo. ASET. FCE. UBA, agosto.
- Neiburg, F. G. (1990). Entre Perón y el patrón. Reflexiones sobre los alcances de una homología. *Cuadernos de antropología social*, 4.
- Olivares-Faúndez, V. (2017). Christina Maslach, comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 19(58), 58-63.
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. de S., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. da C. dos, y Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: Uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 363-377.
- Palenzuela, P. (2014). Culturas del trabajo e identidad local: Pescadores y mineros en Québec. *Sociología del trabajo*, 81, 68-89.
- Palermo, H. M. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. EA.
- Palermo, H. M. (2018). Masculinidades en la industria del software en Argentina. *Revista Internacional de Organizaciones*, 20, 103-121. <https://doi.org/10.17345/rio20.103-121>
- Palermo, H. M., Radetich, N., y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: Sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del trabajo*, 4(7).
- Palermo, H. M., y Ventrici, P. B. (2020). Creativos, divertidos, emprendedores y meritocráticos El trabajo en contexto de las tecnologías de la información. *Cuadernos de antropología social*, 52. <https://doi.org/10.34096/cas.i52.6905>
- Petersen, K., Wohlin, C., y Baca, D. (2009). The Waterfall Model in Large-Scale Development. En F. Bomarius, M. Oivo, P. Jaring, y P. Abrahamsson (Eds.), *Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 386-400). Springer Berlin Heidelberg.
- Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T., y Tacchi, J. (2016). *Etnografía digital*. Ediciones Morata.
- Piscitelli, A. (2001). *La generación Nasdaq: Apogeo (y derrumbe) de la economía digital*. Ediciones Granica SA.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the horizon*.
- Quevedo, L. F. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 57-62.

- Reygadas, L. (2011). *Capitalismo 2.0 , etnografía de una empresa del mundo digital*. Manguaré , vol. 25, n. 1 (enero-junio) páginas 165-202.
- Reygadas, L. (2018). Dones, falsos dones, bienes comunes y explotación en las redes digitales. Diversidad de la economía virtual. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 70. <https://doi.org/10.29340/56.1878>
- Reygadas, L. (2020). Zolvers, rappidenderos y microtaskers. En H. M. Palermo y M. L. Capogrossi (Eds.), *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo* (pp. 1945-1988). CLACSO CEIL-CONICET-CIECS; JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm012v.55>
- Ribeiro, G. L. (2018). El precio de la palabra: La hegemonía del capitalismo electrónico-informático y el googleísmo. *Desacatos*, 56, 16-33.
- Ribeiro, G. L. (2021). “Descotidianizar” el mundo. La pandemia como evento crítico, sus revelaciones y (re)interpretaciones. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, 65, 106-123.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: El declive de la fuerza de trabajo global en el nacimiento de la era posmercado* (R. L. Heilbroner, Trad.). Paidós.
- Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica: Historia y cultura en los procesos educativos* (1. ed). Paidós.
- Sadin, É. (2017). *La humanidad aumentada: La administración digital del mundo*. Caja negra.
- Salazar, C. L. (2017). El paisaje construido como concreción hegemónica. Trabajo, industria minera, materialidad y significados del espacio social en Nava, Coahuila. En M. T. González Juárez, H. Palermo, y P. Torres Mejia, *Aproximaciones a la antropología del trabajo. Miradas desde Latinoamérica* (pp. 224-253).
- Salgueiro Caldeira, A. M. (1998). *Saber docente y práctica cotidiana: Un estudio etnográfico*. Octaedro.
- Schiller, D. (1999). *Digital capitalism: Networking the global market system*. MIT press.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Editorial Gedisa.
- Silva, D., y Reygadas, L. (s. f.). *Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento*. 16.
- Silva, J. (2020). *Startups in Action: The Critical Year One Choices That Built Etsy, HotelTonight, Fiverr, and More*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5787-6>

- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. John Wiley y Sons.
- Stellman, A., y Greene, J. (2014). *Learning agile: Understanding scrum, XP, lean, and kanban*. O'Reilly Media, Inc.
- Straume, I. S. (2012). A common world? Arendt, Castoriadis and political creation. *European Journal of Social Theory*, 15(3), 367-383. <https://doi.org/10.1177/1368431012440870>
- Szlechter, D. (2017). Del gerente al meritócrata: La investigación del trabajo directivo de grandes firmas como excusa para indagar fenómenos sociales más amplios. *Revista Ensamblés*, 1(7).
- Taplin, J. (2017). *Move fast and break things: How Facebook, Google, and Amazon have cornered culture and what it means for all of us*. Pan Macmillan.
- Tapscott, D. (1997). *La economía digital* (M. B. Osorio, Trad.). McGraw-Hill New York.
- Taylor, C. (1985). What's wrong with negative liberty. *Philosophical Papers*, 2, 211-229. <https://doi.org/doi:10.1017/CBO9781139173490.009>
- Terranova, T. (2018). Marx en tiempos de algoritmos. *Nueva Sociedad*, 277, 87-101.
- Tinoco, V. B., Lugo, P. C., y Moreno, I. C. E. (2017). Las Agencias de Viaje Virtual en México. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(1), 332-346.
- Tull, M. T., Edmonds, K. A., Scamaldo, K. M., Richmond, J. R., Rose, J. P., y Gratz, K. L. (2020). Psychological outcomes associated with stay-at-home orders and the perceived impact of COVID-19 on daily life. *Psychiatry research*, 289, 113098.
- Turner, V. W. (1977). *The ritual process*.
- Van Dijck, J. (2019). *La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI editores.
- Veloz Contreras, A., y Salazar, C. (2020). Hacia otras concepciones éticas del trabajo. Recuperaciones y críticas de los feminismos y de las investigaciones sobre masculinidades en los estudios laborales de América Latina. En H. M. Palermo y M. L. Capogrossi (Eds.), *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo* (pp. 1005-1046). CLACSO CEIL-CONICET-CIECS; JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm012v.55>
- Ventrici, P., Krepki, D., y Palermo, H. M. (2020). Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19. *El trabajo en los tiempos del COVID*, 2. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2020/06/t02-Software.pdf>

- Vercellone, C. (2020). Prólogo. Tiempos y destiempos de la ley del valor/plusvalía. En P. Míguez, *Trabajo y valor en el capitalismo contemporáneo: Reflexiones sobre la valorización del conocimiento* (pp. 13-30). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Viveros Vigoya, M. (2016). La interseccionalidad: Una aproximación situada a la dominación. *Debate Feminista*, 52, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.df.2016.09.005>
- Weber, M. (1979). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Premia.
- Wigdor, G. B., y Bonavitta, P. (2021). Covid-19, teletrabajo y cuidados: Impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 5(11), 1.
- Wolff, R. D. (2012). *Capitalism hits the fan: The global economic meltdown and what to do about it*. Interlink Publishing.
- Xiong, J., Lipsitz, O., Nasri, F., Lui, L. M., Gill, H., Phan, L., Chen-Li, D., Iacobucci, M., Ho, R., y Majeed, A. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: A systematic review. *Journal of affective disorders*, 277, 55-64.
- Zanotti, A. (2011). Explorando el informacionalismo: Nuevos escenarios de dominación, nuevos escenarios de disputa. *Astrolabio*, 7.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/astrolabio/article/view/452>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power: Barack Obama's books of 2019*. Profile books.