



FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras
Universidad de Buenos Aires

G

Ser en la "excelencia"

Paisajes socioculturales y prácticas cotidianas de profesionales en una organización empresarial

Autor:

Lanzeni, Débora

Tutor:

Moya, María de los Angeles

2009

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

Grado

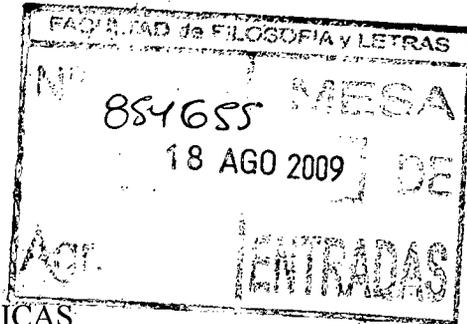


FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras

FILODIGITAL
Repositorio Institucional de la Facultad
de Filosofía y Letras, UBA



Tesis
14-2-33



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

Tesis de licenciatura

Ser en la "excelencia". Paisajes socioculturales y prácticas cotidianas de profesionales en una organización empresarial.

Directora: María de los Ángeles Moya

Co-directora: Claudia Briones

Débora Lanzeni
L U: 26.096.413
Agosto de 2009.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
Dirección de Bibliotecas

ÍNDICE

Introducción

PRIMERA PARTE: TRABAJO VS TAREA

Techint, una empresa de ingenieros

Capítulo 1. Jóvenes profesionales

La escolita (o el caminito)

Los elegidos y los mercenarios

Mentor, tutor

Como se es en la excelencia

"Excelentes recomiendan excelentes"

"Pasión y mejora continua"

Capítulo 2. Profesionales ingenieros

Los ingenieros

Las ingenieras y las *minitas*

Los de antes, los de ahora (las mentalidades)

Este esta enamorado de una maquina, este no

UBA, ITBA.

Los *no* profesionales

Todos quieren ser Mariano Garreta

Capítulo 3. Capacitación y formación

Jerarquía y horizontalidad

La grilla para el ascenso: workshops, capacitaciones y MBA

La mentalidad gerencial: la auto renovación, evaluación 5 de 5 y el kaizen

Haciendo grullas

Las metáforas orgánicas

SEGUNDA PARTE: LO QUE PARECE INCONEXO Y SE CONECTA

Capítulo 4. Etiqueta, cortesía y celebraciones

Cuidar, mimar: de objetos y regalos

Observar y mirar: el uso de las cosas

Family day, operabay

Capítulo 5. El fluir del tiempo

Tiempo de si, tiempo para si.

Tiempo para si, tiempo de si.

La organización anhelada, últimas consideraciones

Bibliografía

Glosario

Anexos

Mucho paso desde que este documento empezó a gestarse.

Por eso se lo dedico a las personas que pasaron todo ese mucho conmigo, sinceramente no habría nada de esto sin ellos.

A Soledad por que no tengo que mirar a ver si esta. A Salvador, porque se lo extraña, a Paula por su vocabulario, a Julieta y Anita por que son rubias, a Luciano por su constante revolución, a Ezequiel, Agustín y Vane por todo; a Powa, el conquistador. A Nicolás, por las conversaciones de verano.

Agradecimientos.

A la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, donde me forme y donde hoy siguen formándose alumnos gratuitamente. Porque es una casa de estudios que se hace valiosa entre todos.

A los jóvenes ingenieros dispuestos pero evasivos, tratando de comprender y de ayudarme. Quienes ante todo me demostraron que los moldes se rompen, y que las maquinas y la gente no tienen nada que ver. Me maravillaron con una claridad y apertura que modifiqué mi visión a veces un tanto cerrada.

A Marian Moya, quien dirigió esta tesis con inteligencia y enseñándome el placer de hacer antropología. Agradezco su pensamiento creativo, su forma de estar en todas las cosas. El estímulo brindado, las dimensiones que le otorga a las cosas, su fe en que la antropología es y puede ser cada vez más una herramienta que despierta y genera cambios, que arma visiones distintas. Sin Marian no podría haber terminado este trabajo.

Mi mayor agradecimiento a Claudia Briones por haberme escuchado tantas veces, por guiar mi mirada y ponerla en foco. Por las lecturas recomendadas. Mi más humilde admiración por su contemplación de las relaciones humanas, por no dejar de poner afecto y respeto en sus acciones, principalmente por marcar un camino que me parece el más digno a seguir: generar conocimiento dejándose afectar por la complejidad de los mundos que estudiamos, con responsabilidad política, amor a la antropología y fidelidad a los valores humanos que sostiene.

A Mauricio Boivin y Fernando Balbi con quienes tuve la oportunidad de formarme como alumna, me acercaron a la investigación y a la etnografía, y con los años

demonstraron su generosidad e interés en mis aciertos y desaciertos. Siguen siendo una fuente a la que abreviar.

A Carmen Guarini por la primera puerta que me abrió a la investigación visual.

A Ana Ramos le agradezco sus aportes conceptuales, sobre todo lo placentero y motivador que es leer sus trabajos.

A María Inés Fernández Álvarez sus comentarios disparadores en los congresos.

A María Cecilia Scaglia por darme ánimos y técnicas para pasar el proceso de escritura.

A mi familia: a mis abuelos, a papa y mis tíos y tias, que acompañaron desde sus lugares este proceso y mis debacles. A Noe en especial, por su ayuda por emanar su amor por la ingeniería y porque es quien mas ciegamente cree en mi.

A Julieta Quirós y Anita Guglielmucci, quienes con afecto me mandaban a escribir y se convertían en las interlocutoras idóneas para cada conversación: las de la tesis y las de la vida. Por esos veinte días entre julio y agosto en que estuvimos de cada lado de la mesa.

A Salvador Schavelzon, por estar del otro lado del Skype, leyéndome y retándome de forma incondicional y brillante.

A Luciano García Guevara y al Pollito Vázquez por todos los gestos de apoyo y abrazos.

A Nicolas Viotti, un lector intuitivo, un valioso consejero y sobre todo por su generosidad.

A Mercedes Hirsch, por Cambria, por CLARO y porque me muestra las cosas que ve.

A Agustín Barna, Ezequiel Gersberg, Blas Amato, Maxi Rúa, Diego Zenobi, Hernán Palermo, Ricardo Greene, Maria Jose Zabala por comentarios, creencias, distancias y cercanías. Son el universo donde transita mi pensamiento hace ya bastante tiempo.

A Soledad Torres Agüero, compañera e iluminadora de muchos de mis cambios y a Don Powa, por hacer mi hogar.

Introducción

Cuando empecé la búsqueda de tema para mi tesis, en el seminario anual, me planteé como interés la arquitectura tecnológica. En ese entonces entendía, básicamente, que el espacio era un lugar concreto material, habitado por seres, quienes solo aportaban a dicho espacio la concepción de ser habitable, que no lo integraban, sino que solo ayudaban a definirlo. Entendimiento el mío, casi por debajo del sentido común. Para acercarme a la arquitectura tecnológica, tuve que elegir alguna construcción que respondiera a esa condición. Así llegué al edificio donde funcionan las oficinas de gerencia y grandes clientes de Telecom S.A. Un edificio construido en la década de los noventa, definido como *edificio inteligente*.

El ingreso al campo fue casi, sospechosamente, perfecto. Lograba pasar bien todas las instancias que al etnógrafo principiante le podían suceder negativamente; preguntaba y conversaba sin entender demasiado cuál era mi objetivo. En el marco de este trabajo de campo, me contacté con un amigo de un amigo, quien trabajaba en un edificio de oficinas cerca del edificio Telecom. Mi intención era comparar un edificio *inteligente*, con un edificio *old school*: el edificio de las oficinas de *Techint*.

Ubicado en Catalinas Norte, en pleno corazón del micro centro porteño, este edificio me confrontó con una imagen desconcertante: una construcción antigua de los años 70', con unas normas de seguridad laxas, con un ascensor en reparación; y el acceso a los pisos donde se ubicaban las empresas, casi irrestricto. En esa primera visita a un escuché por primera vez dos palabras que serían constitutivas de un nuevo trabajo de campo que, sin que yo lo supiera en ese momento, se iniciaría a partir de entonces: *Joven Profesional*. No sólo eso:

Nosotros somos todos JP. Este es el único lugar en que JP no es Juventud Peronista y PJ no es Partido Justicialista, me dijo Lucas, un compañero del amigo de mi amigo, cuando lo conocí.

Esta frase me llamó poderosamente la atención: ¿Qué era *ese lugar*? De un plumazo mi interés por los edificios inteligentes parecía desarmarse, y Lucas, *Joven Profesional de Techint*, junto a otros JP que conocería después, se convertían en mis principales interlocutores de campo.

En este trabajo trato de hacer una descripción coral de la vida de estos jóvenes, quiero decir dar cuenta de una serie de circunstancias que arman el ámbito, en que el creo, transcurre *su estar en el mundo*. Mi intención aquí no es dar explicaciones, cerrar un análisis o encontrar causas para ser atribuidas a efectos, ni darles voz a mis interlocutores en el mundo académico. Intento mostrar un *cómo* (Malinowski, 1973) se dan y hacen cosas en la vida de estos jóvenes, desde un recorte propio de su tránsito por el mundo. Una forma de acercarme, una forma de observar un mundo empresarial, en parte ajeno al mundo desde el cual escribo y describo.

La forma en que se llevo a cabo esta investigación es un tanto heterodoxa y fragmentada. Transcurrió durante el periodo 2005 – 2008 de forma discontinua, y fue siguiendo un poco los escenarios que aparecen en este trabajo: los espacios laborales de la Organización *Techint*, las dependencias de oficinas de dos de sus empresas y dos de sus plantas, los espacios de celebración, los espacios de encuentro de los jóvenes con quienes traté y el ámbito de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos aires, ya que estos *jóvenes*, se definen a sí mismos, ante todo, como *ingenieros*.

Cada persona que conocí y con la que traté, llegó a mí o bien referida por alguien que conocí en *Techint*, o bien por casualidad, o bien por otros circuitos relacionales de mi entorno.

Mis interlocutores, tanto los ejecutivos que entrevisté como los jóvenes con los que compartí tiempo, espacios, días, tardes, y pensamientos comunes, no son ajenos a las categorías con las que los pienso. Más de una vez me sorprendieron con análisis marxistas, o rebatiendo teorías de management, citando a Nietzsche o San Agustín. Ellos ante mis observaciones compartidas siempre tuvieron el comentario justo, el análisis de la situación pertinente y sagaz, tomándome por sorpresa. Se observaban a la par, y me devolvían una imagen, a veces trivial de mi propia observación. Por eso, y porque no me siento tan diferente a ellos, es que esta tesis es un de los posibles mapas de las costumbres, de los puntos de vista y de los anhelos de un grupo de jóvenes que comparten, en principio, un trabajo. Así, escribo estas páginas desde las cosas que se me hicieron relevantes en el trabajo de campo, y desde las cosas que se les hacen relevantes a ellos para ser contadas.

El proceso de investigación se caracterizó por dos creencias que a veces se distanciaban, otras se acercaban, otras se fusionaban. Por un lado la certeza de que la estética social (MacDougall, 2000), las conexiones entre las diversas instancias de la vida informal de las personas, el cuerpo material del devenir de las prácticas, constituyen dimensiones de la construcción de la realidad social con fuerza propia. Por otro lado, la firme intención de observar cómo las personas se relacionan con el poder, sin posicionarse ni entenderse como subalternos a éste, sino, más bien, entendiéndose y posicionándose en él, tal vez, como *oficiales exitosos del capitalismo*.

Una de las cosas que más me llamó la atención es que los jóvenes con los que trabajé son artífices y agentes del mundo en el cual transitan, sin plantear en sus anhelos demandas de transformación ni de cambio político. Para poder entenderme a mí y a ellos en el proceso de trabajo de campo, tuve que repensar muchas pre nociones antropológicas: principalmente reflexionar sobre la noción de *agencia*. Mi impresión es que en buena parte de la antropología la *agencia* se busca y se encuentra en las posiciones de *subalternidad*, es decir, se coloca en aquellos que están distantes al poder o en posición de *subalternos*. Mientras tanto, la acción de los “poderosos” se ve en términos de cómo generan, producen y reproducen subalternidad –estas acciones raramente son referidas en términos de “agencia”, sino más bien en términos de reproducción de poder. Esta ausencia de la categoría *agencia* para observar a los poderosos, me genera un doble cuestionamiento: por un lado, ¿la categoría de *agencia* es apta para entender a los poderosos dentro de un planteo asimétrico de poder? Por otro lado, ¿los sujetos dotados de poder dentro de una configuración no son “agentes” de la realidad en que participan? O expresado de otra forma: ¿las acciones de estos sujetos están moldeadas, emanadas, dictadas por fuentes de poder, sin que ellos tengan posibilidad de dirigir las o componer/ constituir su realidad a través de ellas?

Elijo pensar desde algún lugar que me permita entender la *agencia* de las personas en su entramado de relaciones. Entiendo que la definición de la categoría de *agencia* esgrimida por Grossberg (1996:173), es pertinente para formular esta mirada:

“La *agencia* es el producto de diagramas de movilidad y emplazamiento que definen o cartografían los posibles lugares y modos en que pueden detenerse y colocarse vectores específicos de influencia (...) Esos lugares son puntos temporarios de pertenencia e identificación, y de orientación, de instalación;

crean sitios de posibilidades y actividades históricas, estratégicas y, como tales, siempre se definen contextualmente. Y definen las formas de obtención de poder o agencia al alcance de los grupos determinados como modos de seguir adelante o salir. En torno de esos lugares pueden articularse mapas de subjetividad e identidad, significado y placer, deseo y fuerza”.

Desde principios del siglo veinte, se desarrollaron desde la sociología, la filosofía y antropología, reflexiones que se ubicaron y definieron el campo de la constitución de la subjetividad, de la persona o del “yo” en su dimensión histórica; la relación de *nosotros con nosotros mismos* en la conformación del pensamiento, en la autoridad, así como en relación a las instituciones y las tecnologías de regulación del “yo” (Elias 1968/ 1978, Foucault 1986, Taylor 1989, Tully 1993, Dean 1994, Gordon 1991, Rose 1989, Giddens 1991, Osborne 1996).

A fines de los 90’, Nikolas Rose (1996) define su perspectiva dentro de esta línea como *genealogía de la subjetificación*: esto es, la relación de las personas consigo mismas, en un momento histórico dado. Rose busca esta relación en la organización de las prácticas y los supuestos previos, cotidianos y mundanos, que dan forma a la conducta en ámbitos específicos. Rose señala que su posición se inspira en Norbert Elias, quien, en su trabajo observó cómo aspectos de la vida cotidiana, las prácticas triviales y contingentes como pautas de etiqueta, formas de comer, saludos, juegos, etc., se relacionan con la construcción de regímenes de personas (Rose, 1996).

Junto con esta perspectiva, busco describir los mapas de subjetividad de los que habla Rose en la trama social (Elias 1983) de la que mis interlocutores forman parte. Mac Dougall (2000) ubica esa trama en la conformación de complejos medio-ambientes, sensoriales y estéticos, o “paisajes”, que son conjunción de lo cultural y lo natural: lo que el autor llama *paisajes socio-*

culturales. Estos Paisajes socio-culturales son trazados por el suceder de los itinerarios de las personas, por el uso de los espacios físicos, la organización de los objetos, por las formas particulares con que se hacen las cosas.

Mac Dougall sostiene que la *Estética social* es una fuerza creadora de dichos paisajes y en consecuencia, de entramados sociales. Por otra parte, el autor señala que las peculiaridades de los objetos, las formas que toman las acciones en pequeña escala (gestos, saludos, posturas físicas), los tonos de voz, los sonidos, las vestimentas elegidas, se manifiestan en cada *paisaje socio-cultural* y constituyen el meollo de la descripción etnográfica.

Mientras esto queda casi siempre subsumido a cuestiones más amplias, tales como el estudio de sistemas de creencias o estructuras de significados en la cultura, el autor enfatiza que el investigador, al enfrentarse directamente a estas particularidades, debe poder otorgarles sentido y valor en sí mismas y por sí mismas.

Retomando a Mc Dougall, mi interés en este trabajo está centrado en el rol que tiene la estética social en el entramado donde se materializan las *técnicas y estrategias, sistemas de autoridad y ordenes de conducta* (Rose, 1996) en el posible mapa de la vida de estos jóvenes profesionales. El discurso, las técnicas y las estrategias se emplazan en redes de tensión a través de los espacios que se activan en una multiplicidad de lugares, planes y prácticas, en forma de repertorios de conductas (Rose, 2003). Estas múltiples situaciones son las que atraen mi interés en este trabajo, para detectar de qué maneras se adquieren las conductas, y cómo se materializa un tipo determinado de modelo: el empresario-profesional.

Metodológicamente, representa un desafío constatar la utilidad de los *pasajes socio-culturales* para trabajar en el marco de una etnografía que, si bien

combina técnicas de lo que Sara Pink (2006) entiende como una etnografía visual, no utiliza técnicas audiovisuales de registro, para expresar y construir los datos en el trabajo de campo.

Sin embargo, mi intención es plantear la amplitud que tienen las denominadas etnografías visuales para incluir diversas herramientas metodológicas o excluirlas de acuerdo con la conformación de un código visual, tanto en el trabajo de campo como en la construcción de un marco de análisis. La observación de las prácticas de nuestros interlocutores es parte de la visualización del trabajo de campo y así, de la misma forma, somos visualizados en nuestras prácticas por ellos.

Por ende, considero que, como dice Marilyn Strathern (en Balbi, 2004), la “ficción persuasiva” de un texto etnográfico (constituido en imágenes, indistintamente de su materialización en papel o fílmico) no puede dar cuenta de la totalidad de las imágenes, los órdenes de poder a los que responden, ni las posiciones que toman en el juego de poder establecido, y que apela a un código visual¹ compartido entre el investigador y sus interlocutores para generar un horizonte común de imágenes. Considero, siguiendo Benjamin, que no esgrimir esta posición es facilitar la circulación de imágenes hegemónicas e incluso -algo peor- entronizarlas desde un supuesto saber etnográfico.

Por otro lado, en el recorrido por la investigación y por los espacios en los que circulamos mis interlocutores y yo, juntos o separados, delineábamos en conjunto las formas de cómo hacíamos las cosas. En este intercambio, los sujetos reciben una determinada mirada por parte del otro, al mismo tiempo en que se ponen en juego la idea de ser visualizado por el otro y la idea de cómo se forman

¹ Entiendo *código* tal como lo define Walter Benjamín: un entramado de percepción que constituye, representa y reproduce la forma en que asimos nuestro mundo.

esas imágenes (de uno y del otro). En esa intersección de miradas e ideas se manifiesta el mentado *código visual común*. El código visual esta imbricado en todos los términos de la pesquisa, pero en particular en la producción y reproducción de la puesta en escena de las prácticas tanto del investigador como de sus interlocutores.

Si bien mi intención no es contraponer la estética de la vida diaria con otros niveles de análisis posibles, ni darle un lugar preponderante o causal, quisiera, a través de la configuración de estos paisajes, a partir de la forma que la estética social le imprime a las prácticas, delinear el mapa en que estos jóvenes se conciben a sí mismos. La estética así se posiciona en el plano de la construcción social. Como una fuerza más entre otras, y no como una dimensión donde se hallan símbolos y signos para otras fuerzas de construcción social (tales como la política, la económica y la religiosa). Tal como escribe MacDougall: *"My premise is that the aesthetic dimension of human experience is an important social fact, to be taken seriously alongside the facts of economic survival, political power, and religious belief. It is important precisely because it often matters to people (consciously or unconsciously) as much as anything else in their lives"*

Siguiendo este planteo, buscamos observar cómo operan las elecciones estéticas en la forma de las prácticas cotidianas de los sujetos, cómo esas elecciones pueden otorgar sentido y valor a esas prácticas que moldean la conducta.

Este trabajo está organizado en dos partes. La primera intenta abrir un abanico de imágenes para dar cuenta de los itinerarios de los jóvenes profesionales por lo que definimos, siguiendo a McDougall, como paisaje socio-cultural. En la segunda parte el foco está puesto, por un lado, en el delineado que la estética le otorga a las prácticas de mis interlocutores; por otro, en la estrategia

de organización del tiempo: cómo mis interlocutores organizan y perciben sus prácticas en el tiempo.

En el capítulo I busco mostrar las imágenes que se ponen en juego cuando los *jóvenes profesionales* entran al mundo laboral, y cómo a través de estas imágenes y las percepciones que ellos tienen de su ingreso a ese mundo configura un paisaje socio-cultural.

En el capítulo II despliego otras aristas de ese paisaje socio-cultural, mostrando algunos elementos e imágenes del mundo profesional de la ingeniería con que esos jóvenes llegan al universo laboral; también, cómo esos elementos e imágenes se articulan con las imágenes y preceptos del universo laboral con el que se encuentran.

En el capítulo III busco mostrar cómo, a través de las capacitaciones y de la *formación* en el ámbito laboral, los *jóvenes profesionales* entran en contacto con un esquema de percepción y de conducta anclado en el Management y en la gestión empresarial.

El capítulo IV despliega un conjunto de prácticas que, pareciendo en principio desconectadas del universo laboral-profesional formal, constituyen, sin embargo, una clave para entender ese *estar en el mundo* de los *jóvenes profesionales*. También, muestra cómo ciertos aspectos de la trama social que no están estrictamente vinculados al espacio laboral, constituyen las conductas personales y la relación que mis interlocutores tienen con sí mismos.

En el capítulo V trato de pensar cómo la percepción y experimentación del tiempo, que se construye en la relación entre el ámbito laboral y otros ámbitos de la vida, organiza las prácticas y las formas de proyección, pasadas, presentes y futuras, de los *jóvenes profesionales*. Particularmente, cómo y a través de qué

operaciones la temporalidad de la empresa y la temporalidad de las personas se pliegan recíprocamente.

Finalmente, en "La organización anhelada" cierro el paisaje socio-cultural considerando cómo las personas organizan su conducta a través de algo que, pareciendo un auto-control y un auto-manejo, es, en realidad, una relacionalidad (Ramos 2007) en donde la mirada de los otros constituye la coerción social más preeminente.

PRIMERA PARTE: TRABAJO VS. TAREA

Techint, una empresa de ingenieros para ingenieros

Este apartado tiene como finalidad introducir la narración y la contextualización histórica de Techint , describiéndola desde la perspectiva propia que el Grupo Techint hace publica.

Techint es una corporación de capitales nacionales, que funciona en argentina desde fines de la década del 40, siendo en los últimos cinco años la empresa *líder* y con mayor proyección en el mercado interno y dentro del MERCOSUR, en algunas de sus áreas de competencia (abarca desde la distribución de hidrocarburos, hasta la fabricación de metales, incursionando en el último periodo en el mercado de la construcción). Ésta se caracteriza en el mercado nacional y fronterizo por la permanencia en su trayectoria, de *sólido crecimiento* y *excelencia en su elección de material humano*, constituyéndose como una *fuerza innovativa* ². Es hoy la empresa con mayor índice de crecimiento económico en la Argentina, pos crisis 2001³.

La forma en que la Organización techint se presenta al mundo en el libro "50 años de una misma filosofía empresaria" es la siguiente:

Fue fundada en 1946, por Agostino Rocca, quien había llegado a Argentina desde Italia en 1945, al finalizar la Segunda guerra mundial. Aun hoy la Organización sigue estando liderada por un miembro de la familia Rocca,

² Bussines Record 2006, Para el MERCOSUR.

quienes siguen teniendo el control sobre la mayoría de las acciones de la compañía.

Cabe destacar una frase de Roberto Rocca , en el prólogo al libro sobre los 50 años de Techint:

“Este libro recuerda a muchos mas, a todos los hombres de esta empresa quienes dieron a ella el sentido de una gran familia, el sentimiento de cada hombre de Techint es una pequeña Techint en si mismo, con su orgullo, sus afectos, su conciencia.”

La compañía tiene como misión, el “aplicar ingeniería de alta tecnología y una perfecta administración a la construcción de grandes obras de infraestructura, plantas industriales y operaciones de servicio”. Parece ser de gran importancia también una de las tesis sostenidas por Rocca que mantiene plena vigencia hoy, que es la de fabricar productos con el mayor valor agregado posible.

A lo largo de los años y de un importante desarrollo de políticas de recursos humanos, es posible hablar de una “cultura” Techint, la cuál se caracteriza por un marcado espíritu de pertenencia e identificación con la empresa, con altos niveles de permanencia y de posibilidades de ascenso dentro de las jerarquías de la organización. Estos serían explicados por una parte por un importante trabajo realizado en cuanto a la selección de personas que “demuestran tener una mezcla de gran dominio de las técnicas de ingeniería y gran flexibilidad para encarar obras de distinto tipo” y por otra parte el ingreso de estas personas a la compañía en un momento clave de su desarrollo profesional, recién egresados de la universidad en un 80% de los casos o antes de los 35 años en el 20% restante. Cabe destacar que un 70% de los directivos

actuales de la compañía ingresaron como juniors, pudiendo hacer carrera en Techint.

La Organización Techint es uno de los Grupos Empresarios más importantes de la Argentina y abarca emprendimientos industriales como Siderca, Siderar, Siat, Cometarsa, Tubos y Perfiles, Tecpetrol, Losa y Alcatel-Techint. En el área de empresas públicas privatizadas de servicios, participa de Ferroexpreso Pampeano, Caminos del Oeste, Transportadora de Gas del Norte, Telefónica de Argentina y Edelap.

Uno de sus caracteres distintivos ha sido la diversificación de los proyectos encarados dado el desarrollo económico de Argentina y de Sudamérica en general que ha generado una creciente demanda de distintas obras. Y su participación en el proceso de privatización de las empresas públicas de servicios. En todo este proceso ha sido fundamental la “capacidad de aceptación y adaptación a los cambios” del personal.

Para poder seguir creciendo, de cara a los cambios experimentados en los mercados, Techint debió estudiar e implementar una nueva estructura organizativa. Lo que derivó en un sistema de Unidades de Negocios con distintos rubros que son dependientes de una Dirección General. Estas Unidades de Negocios permiten un mayor acercamiento al cliente y mayor flexibilidad en la adaptación a sus necesidades y demandas; y a su vez evita la dilución de responsabilidades como ocurre en organizaciones muy centralizadas.

Capítulo 1. Jóvenes profesionales

En la página de presentación de su programa de jóvenes profesionales la organización *Techint* dice: *“Uno de los ejes de nuestro potencial empresarial es la capacitación de nuestra gente, por eso buscamos promover el desarrollo de las capacidades personales, de gestión, de conducción y tecnológicas de nuestro personal con cursos “in company”⁴ y programas de posgrado en reconocidas instituciones.”*

En lo que refiere a sus objetivos, continua diciendo:

“Buscamos brindar al personal una actualización permanente en sus competencias personales, de gestión, de conducción y tecnológicas, requeridas hoy por los negocios. Además queremos lograr el mayor desarrollo posible de cada persona en el ejercicio de sus responsabilidades laborales. El contexto actual de los negocios exige preparar a los recursos humanos no sólo para enfrentar un mundo en continuo cambio, que demanda gran capacidad de respuesta, adaptación y aprendizaje permanente, sino también para la globalización progresiva de los negocios.”

Estas son las propuestas que tiene desde el programa de jóvenes profesionales la Organización *Techint*.

- “La escuelita”

La forma de ingresar a la empresa no es particular de *Techint*; corresponde a un modelo compuesto por etapas que está extendido en los ámbitos gerenciales; manteniendo particularidades que corresponden a cada

⁴ Que se dan dentro de la empresa por personal de la empresa o consultoras contratadas.

organización, de orden nominal, duración de las fases, responsabilidades de los cargos etc.

La puerta que primero se ofrece en cualquier empresa es la de las *pasantías* ad honorem y rentadas. Los pasantes provienen, generalmente, de universidades que tienen puentes tendidos con las empresas más importantes, las que les aportarían a los alumnos, una base de experiencia laboral altamente valuada. El reconocimiento de estas empresas como *líderes* en el mercado al que pertenezcan es fundamental para poder tener convenios con las universidades de prestigio y, así, obtener un flujo de pasantes académicamente bien formados. Esta forma de relación laboral le permite a las empresas obtener empleados jóvenes, que están comenzando su formación y considerados *prometedores*. A su vez, los pasantes entran en el mundo laboral *jugando en las grandes ligas*, y conocen así el ámbito empresarial, el mercado y las pautas del trabajo. Pareciera, o se presenta ante las partes, como una excelente oportunidad. Las aristas de este convenio son muchas, algunas varían según la empresa y otras son generales. Las generales refieren a un tipo de contrato laxo que los liga a la empresa, pero ésta no tiene ninguna responsabilidad laboral, ni plazo a cumplir. La empresa se hace cargo de la seguridad corporal del pasante en el horario en que se encuentran en las instalaciones de la compañía, y se convierte en el garante ante otras empresas del buen desempeño del mismo en las tareas asignadas. Las cuestiones, más tangenciales, que quedan excluidas de este tipo de contrato son: los aportes que les hacen los empleadores a los empleados y las garantías de que ese contrato se extiende por un periodo de tiempo y no puede ser interrumpido sin ninguna acción que ya este contemplada (renuncia, despido, cesantía, licencias, etc.). El período de duración de la pasantía se establece en cada caso y en relación a un tiempo estándar de cada empresa; también se establecen las condiciones

laborales: si van a ser rentadas o no y cuánta será la retribución. Luego se acuerda lo que compete a la labor: asignación de tareas, oficina, escritorio, usos de espacios comunes.

JP y PJs ya trabajas efectivo en la empresa, aportes, todo el circo... sos "uno más"

Pasante es igual que el régimen de pasantías en todos los lugares: no aportas y estás en la delgada línea entre el afuera y el adentro...

Abrazo, Luc.

Así, Lucas sintetizo el estado del pasante y de las siguientes distinciones. Es, claramente, el estado de mayor liminalidad en el espacio de la empresa. No obstante, todos los estados en la empresa tienen un aura de liminalidad, otorgada por la organización y el tránsito no ligero por los cargos. Desde aquí, desplegando la carrera dentro de la empresa. Lo que denominamos aura de liminalidad refiere a dos situaciones que convergen en este punto: los programas de flexibilización laboral y la situación de movimiento constante por los roles en los primeros años de la grilla de ascenso.

Luego del periodo de pasante en Techint, el paso siguiente es *JP*⁶ (joven profesional), es este el escalafón mas bajo de los *mandos*⁷ (entiéndase por esto empleados que tienen personal a cargo) de la empresa. Los *JP* tienen como lugar

⁵ JP refiere a Joven Profesional, denominación de una condición de empleado en el Grupo Techint; Profesional Joven (PJ), siguiente denominación en la grilla de ascenso.

⁶ De aquí en más se emplea "JP", sigla con la que se identifica a este grupo en los documentos y mentas de la empresa.

⁷ Elijo la denominación de "mando", porque su uso está extendido en la literatura antropológica, periodística y es de sentido común en varias esferas de las empresas por las que circulé. Pero, destaque, cabría un análisis minucioso de este uso, dado que es una parcial traducción del término *Middle Management*, que en su acepción no connota posición de mando sino posición de manejo. Sin embargo se ubica este puesto dentro de una cadena de mando.

de trabajo las diferentes empresas de Techint, pero son un conjunto que pertenece a la organización. Pueden cambiar de tareas, de área, de empresa, y de sección mientras se están *formando*. Son el único conjunto de empleados cuyo lugar de trabajo es móvil, dado *que la instancia de formación se da en paralelo a la puesta en práctica de sus habilidades para los posibles roles que pueden tener en la Organización Techint*. (Programa de Jóvenes Profesionales, 2007).

Luego de ciertas asignaciones a cumplir como **JP**, la instancia siguiente es **PJ** (Profesional Joven). Aquí, si bien sigue siendo una etapa de formación, los roles y funciones a desempeñar son asignados en empresas y áreas específicas. Pueden cambiar de empresa pero no es lo habitual, ni lo esperado para la etapa Profesional Joven. Estas etapas pueden llevar de un año a tres años, dependiendo de ciertas cumplimentaciones que veremos mas adelante.

Ahora bien, aún cuando esta forma de ingreso no es particular de la organización *Techint*, existen algunas particularidades de ésta. La primera cuestión que apareció ante mí sobre el ingreso es la constante denominación que los jóvenes hacen de *JP* y *PJ* como un bloque que refiere a una etapa que entienden como de *formación*. Si bien la organización la propone como una etapa de *capacitación* en función de la empresa y de sus empleados, los jóvenes la entienden, en palabras de Daniel, como el *último golpe de horno* para ser profesionales.

El paso por este bloque siempre concluye en el paso siguiente a **PJ**, pero puede comenzar en diversos momentos y ser transitado por caminos dispares. Hasta 2004, el camino estándar era desde el acercamiento de la organización, a través de la promoción de su Programa de Jóvenes Profesionales, a la universidades más prestigiosas en busca de jóvenes promesas. Los estudiantes calificados como brillantes, con estímulo y destreza, a su vez, eran los ofrecidos

por las universidades para el programa. De esta manera, como ya describimos, empezaban a entrar en el universo *Techint*.

Otros caminos podían ser: el reclutamiento de los destacados entre otras empresas de rubros similares, que se pasaban a *Techint* a través de contactos o por algún desempeño tercerizado realizado para la organización; y el más prestigioso pero el menos común: el de *las estrellitas*. Las *estrellitas* son los estudiantes que se destacan sobre el promedio de los mejores. Este término lo escuche tanto de empleados de recursos humanos, como de profesores y estudiantes universitarios. Recuerdo una conversación de pasillo con Ricardo el Director del Departamento de Legales de la empresa Repsol quien estaba de visita, en *Tecpetrol* (concretamente visitando a su amigo Martiniano), el Director de Desarrollo de la empresa. Martiniano le explicó que yo estaba interesada en la vida de los chicos que entraban a *Techint* y que hacía algo así como analizarlos científicamente, Ricardo, que es abogado, después de preguntarme qué *era*, qué *profesión* tenía, se soltó a decirme:

Los JP de Techint, salen y son "monstruos peludos", no se quieren ir de Techint por eso. Son re completos, porque ellos piensan e invierten en sus JP; donde estoy yo nada que ver. Es la última empresa global argentina, después tenés Arcor, pero no. Bah, sí, pero hacen caramelos, cualquiera hace caramelos.

Pero tubos sin costura, en el mundo no cualquiera hace, eso es otra cosa. Los JP de Techint se pueden ir a trabajar a cualquier lado del mundo que quieran, ¿entendés?, Eso es único acá. Y ellos se quedan con las estrellitas del mercado, por eso.

La segunda cuestión que ilustro en esta conversación acerca del ingreso es la visión sobre *Techint* fuera de la organización; existe la idea de que *Techint* es superior a las demás empresas en el mercado, de que capacitan, que ofrecen a sus

ingresantes forma JP *superiores* al resto, y se quedan con las *estrellitas*. Estas dos cuestiones fueron notorias para mí desde la primera vez que conocí a un JP.

Conocí a Lucas a través de un amigo de un amigo que trabaja en *Tecpetrol*, con quien fui por primera vez a una oficina de *Techint*. Allí Lucas, muy amablemente me mostró las instalaciones, porque el amigo de mi amigo, después de expresarme su temor de que su jefe pensara que yo fuera un *agente espía de otra empresa* se excusó aludiendo ocupaciones de improviso e impostergables. Durante el recorrido, Lucas me pidió que lo esperara mientras *checaba unos mails*, porque no sabía donde se iba a encontrar a comer. Ya en su box, sabiendo el lugar y hora de encuentro, sugirió gentilmente que, si yo necesitaba saber algo y me podía ayudar, lo acompañara a almorzar con sus compañeros. El detalle de que checó sus mails “para encontrarse a almorzar con compañeros de oficina”, terminó tiñendo mi impresión sobre Lucas en ese primer encuentro, aunque con el tiempo entendí que se trata de una practica común.

En ese almuerzo, por primera vez escuche dos términos nuevos y que luego serian indisociables para mí: JP y *el caminito*. Estábamos en el comedor del predio del edificio en el que se encuentra *Tecpetrol*; había allí unos seis jóvenes entre 23 y 32 años, todos empleados de *Techint*. Lucas, después de presentármelos por nombre y apellido, me dijo:- *Nosotros somos todos JP*. Creo que ante mi mirada que expresaba desconocimiento, agregó *éste es el único lugar en donde JP no es juventud peronista y donde PJ no es partido justicialista! Son las dos primeras partes de el caminito*. El almuerzo sucedió y yo nunca le pregunté a ninguno de ellos qué significaba *el caminito*, a pesar de que en ese día lo escuche más de diez veces.

Cuando yo hice el caminito.... En el caminito fui a Campana dos veces... Gómez no estaba en Techint cuando empecé el caminito.

En mi trabajo de campo, el binomio *JP- el caminito*, resultó ser casi una expresión cotidiana e indisoluble. Lucas tenía en ese entonces 26 años, estudio Ingeniería Industrial en la UBA y fue al Comercial Carlos Pellegrini. *Cuando entré a la empresa, no entendía muy bien las siglas, y no dejaba de pensar en eso, ¡que acá era el único lugar donde significaban lo que significan!* Me decía, con una expresión como buscando complicidad de mi parte.

La primera vez que pregunté su significado fue unos meses después volviendo de San Nicolás. Desde mi asiento del bus alquilado por *Techint* para llevar estudiantes de la UBA a conocer la planta *Siderar*⁸, escuché la siguiente conversación entre Paula (una Joven que estaba finalizando sus estudios de Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires; cuando la conocí, había sido seleccionada por un jefe de cátedra de su Universidad, quien trabaja en *Techint*, para que se presente a una entrevista) y Juan Cruz:

-Estoy contento con haber seguido el caminito, ahora que pasé de JP a PJ rescato muchas cosas. El caminito sirve Paula; no es para amansarte, te digo que yo no podría dar Industrias⁹ sin haberlo hecho.

-No te digo que no sirva, te digo que no es esencial, que es desgastante y ahora que esta mas largo, peor. Le refutaba Paula, ante la aclaración de Juan Cruz.

En ese ínterin se escuchó a la joven estudiante de ingeniería que, con una voz metálica, vociferaba en dirección a Juan Cruz: *-¡¿A quién no le gustaría ser JP, quién no quiere entrar como jefa de proyecto?!*

⁸ Siderar es una planta que se encuentra en la ciudad de San Nicolás, pertenece a la organización Techint y corresponde a una de sus empresas cuya labor principal es el circuito producción-distribución- venta de aluminio.

⁹ Juan Cruz es docente de la cátedra Industrias 1 de una prestigiosa universidad de Argentina.

Ante la risa sarcástica de Paula, Juan Cruz le contestó con normalidad que si ella creía que iba a entrar a una empresa como jefa de proyecto, se tenía mucha fe. De esa forma, caí en cuenta que no todas las personas interesadas o cercanas a *Techint*, conocían la jerga con que se expresaban las instancias y estados dentro de la organización. Y que *el caminito* no es una denominación corriente en el ambiente de los ingenieros.

Para los jóvenes ingenieros que ingresan en el mundo laboral de las empresas hay ciertas categorías y términos que están al alcance de la mano desde el principio; muchas de las experiencias que tienen ya fueron ensayadas en su formación universitaria. Los test, las *aplicaciones*, las *herramientas*, los *modelos*, las escalas etc. Son introducidas durante la época de estudiantes. Mientras que otros términos, solo los encuentran en el mercado laboral. Algunos de ellos porque cambian según la compañía donde trabajan, otros, porque tienen que ver con los mercados y las industrias particulares de cada empresa. Entonces, hay un *aggiornamiento* de la jerga en cada desempeño laboral en particular.

En el regreso de Siderar, llegando a la facultad de Ingeniería le pregunté a Juan Cruz qué era *el caminito*; le comenté que entendía que tenía que ver con las etapas de JP y PJ pero, ¿a qué se refería concretamente?

Es la escuelita, me dijo. *La escuelita*, no es la primera vez que escucho este término, pensé, pero tampoco lo escuché tanto. ¿Por qué?, me pregunté.

- *Yo no hice la forma clásica, ni la de ahora ni la de mi época. Antes Techint iba a buscar gente a las universidades, venían acá (se refiere a la facultad de Ingeniería Industrial de la U.B.A) y te decían estamos buscando gente, ¡acérquense!*.

Continúo contándome:

¡Y no tenía idea de nada! Sabías lo que sabe todo el mundo en la calle de Techint, que es una empresa grande, pero no saben ni qué hacen ni qué empresas tienen, ni idea.

Ahora lo que están tratando de hacer es ese link que les cuesta un montón, entre Techint y las marcas (se refiere a las empresas como Tecpetrol, etc). Porque la gente no podía decir ni qué hace Techint, que a esta altura es un holding... bah, Techint no hace nada.

*-Yo entré por una pasantía de verano; te llamaban, ibas y te entrevistaban, veían quien eras, qué querías, qué te gustaba (en otras palabras tus **skills**¹⁰). Después te tomaban un examen de matemática, bah, de análisis. De ahí pasabas al **focus group**, al **assessment**. Y te decían, "bueno cuando tengamos algo para usted, le avisamos". De ahí ellos hacen **match**. **Match**, ven perfiles y qué están buscando y quién les sirve para qué.*

No tenía idea de qué iba a hacer; sólo te ibas de ahí sabiendo que eras aprobado por Techint, y sólo con eso te ibas de ahí. Nada mas entendés, ¡no te ibas con nada! E igual te sentías un grande, ¡te habían aprobado en Techint!

*Después me llamaron, y me dijeron que si quería hacer la pasantía de verano, y tuve la suerte de caer en algo que me encantaba y con un **tutor** genial.*

*Pero no sabía ni a dónde iba y mis compañeros tampoco. Fui a la fábrica, a la planta de Florencio Varela. Y todo depende de la experiencia. En mi caso, mi tutor, que era joven, un mando medio con el que tenía buena onda pero no hicimos **match**, se tomó tres semanas de vacaciones y yo quedé como **tutoreado** por su jefe, un tipo de 50, muy capo, que su personalidad ya es así, le encantaba enseñar; te da, te forma. Una experiencia increíble. De ahí dejé 6 meses (para recibirme) y después ya entré de nuevo desde otro lado, por eso no hice "la escuelita".*

¹⁰ Todos los términos de uso cotidiano que se presentan en otra lengua, y que son utilizados en aspectos y sentidos múltiples, son definidos en el glosario.

La escuelita, lo que entendíamos por *el caminito* parece ser las etapas por las que “obligadamente” tienen que pasar los jóvenes ingresantes de Techint, para avanzar en la teóricamente *no jerárquica*¹¹ estructura de la empresa. Así denominan a la seguidilla, pasante, joven profesional, profesional joven. Luego esta diagramado en grupos: uno-dos-tres, y en ellos diferentes cargos, directores, gerentes, etc. (ver sub capítulo jerarquía y horizontalidad.)

La tercera reflexión que tuve en relación al ingreso es el desconocimiento de los jóvenes ingresantes sobre el proceso de selección y sobre las ocupaciones del grupo Techint, y la certeza de que ser aprobado en *Techint* es una de las cosas más importantes que les iba a pasar en la vida. Cada descripción que tuve sobre las experiencias personales en el transcurso de *la escuelita*, tuvieron similitudes y características que refieren a los caminos antes mencionados. Cabe destacar el ingreso de Daniel y el de Maia, quienes, uno desde la universidad, la otra luego del paso por otra empresa, me expresaron descripciones similares. Daniel ingresó recibido, muy joven y, como me dijo en una oportunidad Joaquín, con *el sello de calidad de las estrellitas*. Es Ingeniero Mecánico, comenzó estudiando en la Facultad de Ingeniería de la UBA y terminó sus estudios universitarios en el Instituto Balseiro, con la Beca Agostino Rocca, otorgada por *Techint*. La aclaración que con más énfasis me repitió Daniel en varias oportunidades es que para otorgarle la beca, la organización no pedía nada a cambio; sólo exigía que fueras brillante en tus estudios para mantenerla y, más aún, te daba comodidades que el resto de los estudiantes del Balseiro no tenía. Así me lo contó:

¹¹ Véase capítulo Gestión del Tiempo para una explicación detallada del Organigrama de la empresa. Anexo copia tipo de un organigrama de la Organización Techint.

En el 2003 me fui a estudiar a Bariloche, con una beca. Todos los que fuimos allá teníamos becas, pero algunas las pagaba el estado y otras empresas (Energy, Pérez-Companc, Techint, etc). Para las de Techint te toman un examen más, un psicológico (no vaya a ser que seas un tipo sanito), y unas actividades grupales y un lógico-matemático, creo. Yo fui uno de los beneficiarios de una de estas becas de Techint (por eso te digo que hice el caminito desde el principio).

Pero la beca no quiere decir ningún compromiso con la empresa, para nada. La única ventaja fue que a veces organizaban visitas a las plantas durante los recesos y ahí los "techint-boys" ligábamos viajes en avión de garrón y nos ahorrábamos 21 horas de bondi: ¡negocio! Si querés ser mal pensada, ahí ya nos iban lavando el cerebro de a poco.

Justo el día que yo tenía que defender mi tesis, fueron de Tenaris a Bariloche a dar una charla y ofrecer laburo. Así que 20 minutos antes de mi charla, tuve una entrevista con una mina de recursos humanos y quedamos en que después de las vacaciones me llamaba. Me llamó en febrero como habíamos quedado, yo estaba en Mar del Plata en lo de un amigo (incluso me despertó el teléfono). A los pocos días fui a Buenos Aires y tuve la entrevista con varios jefes de diferentes grupos, y el 5 de marzo ya estaba laburando. Desde ese día trabajo en el CINI, en el Depto. de hornos y transferencia de calor, creo que no te lo había contado. Supuestamente somos un grupo de investigación y desarrollo, así que incluso dentro del mundo de los raritos que analizas somos lo peorcito, jajá.

Mientras, Maia trabajaba en otra empresa y seguía siendo estudiante de Ingeniería Industrial en la UBA, cuando la contactaron de Dirección de Personal de Techint, para que tuviera una entrevista; no hizo todos los pasos de la *escuelita*. Que como describiremos mas adelante, tiene una serie de pasos establecidos para cumplimentar cada etapa del ciclo *JP-PJ*. La descripción de

Maia del caminito se focaliza en un punto: de lo que pensaba no *iba a servir y le sirvió*.

Los JP estábamos todos juntos, los de todo Techint. Cuando llegué, no entendía quién hacía qué, ni nada. En el caminito tenés cursos de todo, Tech y algunos de Siderar¹² concretos. Los cursos son para que trabajes mejor y para que seas mejor en toda la "familia", como funciona el resto de la empresa y entiendas. Por ejemplo, te dan un curso de AXES, que pensás "¿para qué? ¡ al pedo!"; pero no, después haces todo mucho mas rápido.

Cuando conocí a Maia, ya no trabajaba en la empresa, sin embargo, es quién más me transmitió agradecimiento por Techint, por la senda que Techint le hizo transitar. En cada encuentro o situación compartida con Maia, ella hizo referencia a alguna comparación entre Techint y las otras empresas en las que trabajó. Estableciendo como parámetro lo que *Techint* le ofreció. En charlas sucesivas con los JP, al igual que en el primer almuerzo al que concurrí, se hicieron presentes ciertos términos y ciertas conceptualizaciones respecto de la Organización Techint, que empezaron a proveerme de ciertas imágenes que podrían configurar un posible paisaje socio-cultural de estos jóvenes (MacDougall, 2000). Alrededor de las cuestiones que enumera antes y en relación a las propuestas del programa de Jóvenes Profesionales de *Techint*.

Lo que intento en este capítulo es abrir un abanico de estas imágenes y los escenarios en relación a la Organización Techint, donde aquéllos se enmarcan (settings) para así ir diseñando una de las partes centrales del paisaje de estos jóvenes.

¹² Maia comenzó la capacitación en Siderar dado que venía de trabajar en una empresa similar.

- Los elegidos y los *mercenarios*

Dos imágenes que se contraponen y complementan son la de *los elegidos* y la de *los mercenarios*. Los jóvenes que entran a *Techint* son elegidos, como Juan Cruz, quien fuera buscado en su universidad para ir *probarse* a *Techint*. O como Daniel, considerado *una estrellita* y seleccionado para la beca Agostino Rocca, y Maia, convocada para una entrevista, mientras trabajaba en otra empresa. En la peculiar circunstancia de un viaje en charter hacia *Florencio Varela* (planta de chatarra que pertenece a Ternium ¹³), Juan Cruz me aleccionó acerca de la visión que tenía la Organización *Techint* sobre sus JP, mientras que Hilario me habló por primera vez -para mí- de *los mercenarios*.

Esa mañana cuando llegué a la oficina de Ternium, nos cruzamos de imprevisto con Juan Cruz en el lobby del directorio, estaba con Hilario y Daniel. Demostrando preocupación me dice - ¡Uhh, me olvidé que venías temprano! Lo mira a Hilario, en tanto continúa diciendo, *¿quierés venir a Florencio Varela? Vamos en el charter de las 11 (faltaban 10 minutos) y volvemos en el de las 4. Tenemos que ir a ver a un par de tutoreados*. Mi impresión fue la de una invitación tomada como obligación de cortesía por Juan Cruz, como molestia por Hilario y como insípida por Daniel (en ese momento ni siquiera me miraba, pero en el transcurso de los días fue deviniendo en un interlocutor frecuente y efusivo). Ante mi aceptación, nos subimos al ascensor del que me acababa de bajar, en el cual Juan Cruz me presentó a los chicos:

Hilario Cortez, ingeniero del ITBA, trabaja en recursos humanos, Daniel Vázquez, Ingeniero Mecánico, la gran estrellita de mi camada, trabaja en Campana.

¹³ *Ternium* es la empresa siderúrgica del grupo *Techint*.

Hilario hizo estrictamente *la escuelita*; Daniel es el único PJ que conocí que como ya vimos la hizo desde la beca Agostino Rocca; Juan Cruz como también vimos, se salteo algunas partes. Hilario estudió en ITBA, tiene 33 años es PJ y trabaja en recursos humanos; Daniel tiene 27 años, es de la UBA, pero terminó su carrera en *el Balseiro*. Ya en el chárter, Hilario me explica como llegó a trabajar en Techint:

Estaba trabajando en empresa de cilindrado, en personal. Cuando estaba allá en las evaluaciones te decían que todos son buenos, pero después ascendían los mejores y todos tenían la sensación de que eran tratados "injustamente"... Porque yo no hago ese curso o me pagan el MBA (parafrasea a sus ex compañeros de empresa acerca de las quejas sobre los beneficios que algunos recibían y otros no) Dicen que los JP se van porque son mercenarios, pero no se dan cuenta que los maltratan, en Techint los JP son re mimados, ¡y los cuidan como oro! Algunos que sólo trabajaron en Techint piensan que acá es re injusto porque como son todos buenos, alguien siempre es peor y queda como el malo. Pero no es malo y eso les parece injusto. Pero allá, te sacan todo lo que pueden ¡ y no te dan nada!

En el medio del trayecto de ida, en el charter de la empresa, Juan Cruz le pidió al conductor que ingresáramos por la parte de atrás de la planta, para lo que debía tomar otro camino. Le explicó que quería mostrarme a mí la parte donde están los JP *que están tomando el curso de combustión*. Después de una vuelta entera al contorno de la planta, utilizando los carriles para el *charter de oficina*, llegamos a la sección de procesos químicos, donde un grupo de chicos estaba alrededor de unas fuentes de cinco metros de diámetro donde parecía haber líquidos en ebullición. Cada uno de los chicos usaba un casco en perfecto estado y una máscara aislante de gases. Todos tenían tablas para apoyar papeles, con el

logo de *Ternium*, y zapatos marca *Albord*, que luego me explicaría Juan Cruz *es la mejor marca de calzado para plantas y sólo la importa Techint para su gente.*

Esa fue la primera vez que fui a una planta de la Organización Techint¹⁴. Las primeras imágenes que vi distaban mucho de las que me había construido a través de la literatura antropológica sobre las plantas de aceros, de extracción de petróleo o de fabricación de autos. La planta *Florencio Varela*, en esa primera visión, tenía más que ver con el “mundo feliz” de Huxley¹⁵ que con el tipo imagen-fabrica que luego vería en mis visitas sucesivas a las plantas *Siderar*, *Campana* o inclusive *Florencio Varela*. Lo que también descubrí, en esa primera visita, es la diferencia entre ingresar por la parte de atrás y por la parte de delante de la planta.

Juan Cruz me explicaba, a medida que me mostraba las instalaciones, que el sector por el cual entramos está destinado a las capacitaciones del Programa de Jóvenes Profesionales.

Ahí los chicos toman los cursos específicos de Florencio Varela. Las primeras veces que vienen les mostramos el resto de la planta, pero siempre trabajan y se capacitan ahí, porque si no, se abruma, ¿viste? ¡es fuerte salir de la facultad y confrontarte a una planta de chatarra gigantesca! Ya tendrán tiempo, si les toca quedarse acá. ...yo entre acá, y me encantaba. Bah, mi mentor hizo que me encante.

¹⁴ Las instalaciones de la organización Techint en Argentina que nos competen para este trabajo son: Oficinas principales de Tenaris: Av. L. N. Alem 1067 piso 27; Siderca: Dr. Jorge A. Simini 250, Campana; Ternium: AV. L. N. Alem 1067; Las plantas de la misma empresa en Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires; La planta de Siderar, parque industrial en la ciudad de San Nicolás, Provincia de Buenos Aires. Aunque las dependencias del Grupo Techint, están ubicadas en múltiples países del mundo (Nigeria, USA, Kazajistán, Ubikistán, Colombia, Sudafrica, etc) para más información, buscar en: <http://www.techint.com/group/en/files/addresses.pdf>

¹⁵ La imagen que remite la analogía es la idea que plantea el libro de una comunidad dividida en estamentos jerarquizados (beta y gama) donde todos son felices independientemente del escalafón al que, inamoviblemente, son asignados.

En los primeros pasos dentro de *Techint*, los *elegidos* para el programa de jóvenes profesionales, como sostiene la Organización, ya se convierten en una inversión que merece ciertas contemplaciones, como no ser abrumados, recibir el mejor equipo para trabajar o tener charters para su traslado desde las oficinas, o carriles exclusivos para manejarse dentro de la planta.

Los *elegidos* por *Techint* y su formación como tales es algo que trataremos de desarrollar a lo largo de este trabajo y que contempla muchas aristas en relación a la Organización, a las universidades y también a los Jóvenes Profesionales que no están en *Techint*. Los *mercenarios*, como retrataba Hilario el trato dispensado a los JP en la empresa donde trabajaba antes, es una denominación de uso frecuente entre las personas de recursos humanos o de dirección de personal. Es la caracterización de los Jóvenes: *que no se entregan con lealtad* a las empresas en las que trabajan, *que se van por mejores salarios o mejores puestos, que invertir en ellos es tirar recursos, porque en cuanto pueden se van*.

Si bien todos los JP de *Techint* parecieran pensar que la Organización no los ve como *mercenarios*, esta imagen tiene una fuerza contundente en el mundo empresarial en el que se manejan. Para los que pasaron por otras empresas ser tratados como *mercenarios* conlleva una valoración negativa y viene aparejado a recibir *malos tratos, también*. Además, hace una diferencia con *Techint*: para los que solo estuvieron en *Techint*, es la imagen con la que se representan la relación de las otras empresas con sus JP.

- Mentor, Tutor.

En los apartados anteriores, introduzco desde los relatos de mis interlocutores, otra de las particularidades de la organización *Techint*: la fórmula

Tutor- Mentor. Tomás, un joven Ingeniero industrial de 28 años quien trabaja en el área de logística de *Ternium*, fue quien se encargó, a pedido de su tutor, de explicarme la antedicha formula:

En la fiesta de bienvenida, ya te presentan a tu Mentor; es el que te guía en tu carrera profesional. Está lejos de vos, o sea puede ser de cualquier otra empresa (aquí se refiere a las diferentes empresas de la Organización Techint), mientras que el tutor esta en una línea directa a vos; te ayuda en cómo trabajar, te explica cómo hacer las cosas, te dice cómo hacerlas mejor.

...el mentor te ayuda a tomar decisiones sobre qué hacer, o te ayudaba con tus problemas con tus jefes. Como es de otra área, casi siempre un tipo grande, de otra de las empresas, ¡no tienen nada que ver con tu línea, tu cadena de mando! . Era genial,, pero ¿qué pasó?. No hay muchos que puedan ser mentores; son unos pocos y lo bueno sería que fuera un cara a cara, que te conozca, que tenga empatía con vos. El mentor sabe quién sos. Te ayuda cuando tenés problemas en tu área, con tus decisiones personales adentro de la empresa; las personas que llevan adelante este rol generalmente tienen más de cincuenta años, son prestigiosas por su desempeño profesional y tienen personal jerárquico a cargo, son los jefes de los jefes. Con esta acepción culminaba su explicación Tomas.

La explicación de Joaquín, director de la dirección de personal (Diper) de Techint, es un tanto más corporativa:

Cuando los chicos entran, a nosotros nos interesa sean personas íntegras, que sepan dónde están y a dónde pueden ir, reconociendo sus capacidades y debilidades... En el evento donde les decimos que están dentro de nuestros JP, ya les presentamos a su tutor y mentor, para que sepan que estamos con ellos y nos preocupamos como personas, más allá de su aporte con nosotros. Tutor es

alguien del área, que te guía en tu trabajo, cómo hacerlo, en que te conviene reforzarlo etc.; mientras que mentor es quien está lejos de ti en la empresa que te guía en tu carrera profesional... Eso sólo lo encontrás en los americanos, acá lo empezamos a implementar nosotros"

Joaquín es ingeniero mecánico, dirige DIPER (Dirección de Personal) desde hace tres años. Su mentor fue Roberto Rocca quien, según me expresó en una ocasión, fue el artífice del Joaquín que yo conocí. Cuando Joaquín se refiere a que sólo ellos implementan la formula mentor-tutor, no se está refiriendo al mundo empresarial argentino en general, sino a las *empresas donde trabajan ingenieros*. Si bien en la mayoría de las grandes empresas modernas la figura de *tutor* es implementada, la de *mentor* sólo existe en algunas empresas, en general las que tienen instalaciones transnacionales y programas de capacitación estandarizados para todas sus áreas.

Al observar la formulación *tutor-mentor* más de cerca, aparece una figura que le otorga continuidad a lo propuesto por el Programa de Jóvenes Profesionales y que proviene del discurso mas clásico de la gestión empresarial¹⁶: la *carrera en la empresa* es paralela y al mismo tiempo se integra con la *carrera individual* como *profesional*. Simultáneamente, la carrera individual es entonces un ámbito más de gestión de la empresa, cuyo gestor principal es el *mentor*.

Las experiencias de los *JP* con el tutorazgo y el mentorazgo son variadas, pero en principio este esquema parece representar un rasgo fundamental de lo que entienden por *etapa de formación*. Para Techint, el esquema es una herramienta de formación al mismo tiempo que un dispositivo de encauzamiento, le otorga a la empresa un vistazo adiestrado sobre el itinerario

¹⁶ Vease: Peters, T y Waterman, R (1982) In search of Excellence, Nueva York: Harper & Row [En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos, Barcelona: Folio, 1987]

de sus *JP* en la organización. En consonancia, imprime el cauce que debe seguir ese itinerario para que los *JP* lleven a cabo sus tareas con éxito y desarrollen al máximo sus capacidades profesionales. Para los *JP*, los mentores y tutores son *guías* que los conducen en el mismo sentido que ellos quieren ir. A partir del 2004 la figura del *mentor* desaparece, me explicaba Joaquín:

Cuando fue el boom, que entraron muchos chicos, que la empresa necesitó muchos ingresantes, no se pudo mantener más, porque ya debían ser 20 o más por mentor y no servía más. Muy costoso, además.

Uno de los puntos de quiebre más marcados en el relato de los *hitos de Techint* es el auge del 2004. Después de 2001¹⁷, luego de un período donde la organización atravesó problemas financieros y algunas de sus plantas funcionaban a pérdida, comienza una etapa de estabilización por el ingreso de divisas al vender un *commodity*¹⁸, producido a bajo costo. A partir de 2004 en pleno auge y crecimiento sostenido, la organización comienza, siguiendo la *cultura Techint*¹⁹, a invertir en capitalización. Comienza así a recibir un caudal de recursos humanos que modifica la estructura de ingreso, dificultándose, de esta manera, la posibilidad de continuar con el mentorazgo. Este momento es narrado por Martiniano (quien al momento de esta narración tenía 38 años y, como dijimos, es Director del Área de Desarrollo de una de las empresas *Techint*) de la siguiente forma:

¹⁷ El entonces presidente, Adolfo Rodríguez Saa, declara el 23 de diciembre la cesación de pagos de la deuda pública (default) y a continuación, el 1º de enero de 2002, el nuevo presidente, Eduardo Duhalde, declara que la moneda nacional deja de tener una paridad con el dólar. A partir de esto, los procesos de producción locales se abarataron en relación a los mercados internacionales donde cotizan las empresas que los producen.

¹⁸ *Commodity* es un bien o servicio para el que existe demanda, pero que es provisto sin gran aportación de valor por el mercado, tal como el petróleo, la leche o el acero. Una de las características de un bien que es una *commodity* es que su precio viene determinado en función de su mercado completo y es fijo.

¹⁹ Ver apartado "Techint, una empresa de ingenieros".

Cuando entran en lugar de cinco chicos, cincuenta por pasantía, ya no podés darte el lujo de tener estrellitas, que después evaluás dónde las usás y para qué te sirven, tenés que tener la media, y de ahí tenés todos los chicos que pasaron por el examen de lógica y sabés que son muy buenos. Y en la entrevista te das cuenta cuáles son excelentes y te sirven y cuáles son buenos en matemáticas pero no tienen las skills para ser buenos profesionales. Así te podes perder la estrellita, ese que es uno en un millón, pero tenés una excelente media, y es mucho más barato.

La mayor valía de la relación mentor-JP era el *cara a cara*, que se pierde como posibilidad cuando, por la cantidad de ingresantes, pasa de 5 a 1 a 20 a 1. Como me relataba Juan Cruz:

Mi mentor sabía quién era, qué quería, mis dudas, mis problemas, mis enojos con Techint y mis gustos. Cuando un tipo, además de su trabajo, tiene 20 monitos que lo consultan, se pierde esa relación personal.

Para los jóvenes que llegaron a tener mentor, la experiencia es relatada a través del plus que significó para ellos tener una relación personal, cara a cara, una ayuda para desenvolverte; mientras que los que no fueron afectados por esa metodología, entienden esto como una falta. Al mismo tiempo, los tutores y jefes describen este cambio como una pérdida; algo que la Organización querría seguir haciendo y no puede.

- Como se “es” en la excelencia

Desde la primera vez que me acerqué a Techint, desde la primera charla de pasillo, la primera persona con la que entablé diálogo, nunca dejé de convivir con la palabra *excelencia*. En cada situación que presencié, cada manual que leí,

cada invitación a evento, cada discurso que esgrimieron delante de mí, cada entrevista que realicé, cada reporte que miré, *excelencia* estaba incluida.

Supuse, en los albores de este trabajo, que era un sustantivo regular, como lo es en los ámbitos que frecuento, y que provenía de la caracterización de la imagen circulante de Techint, como la empresa *líder de líderes*. Es por eso que nunca le di mayor relevancia ni le atribuí más importancia que la de una calificación. Sólo entendí -cuando escapé a la ilusión de sinonimia que sabía lo que significaba, pero no le podía otorgar un sentido- que no podía explicar lo que se figuraban mis interlocutores ante esa palabra.

Sin explicarla, a lo largo de este trabajo intento delinear un recorrido de sus significados, para labrar un sentido dentro de este paisaje socio-cultural (McDougall, 2000). Intentaré mostrar cómo la imagen de *excelencia* es la resultante y aglutinante de diferentes esferas y dominios por los que cruzan los itinerarios de los jóvenes profesionales dentro y fuera del ámbito *Techint*. Aquí introduzco, con fines analíticos, el concepto de *relacionalidad* de Ana Ramos (2007). La autora plantea, articulando de la noción de *pliegues* de Deleuze en la lectura de Nikolas Rose (1996), “cómo una forma particular de construir relacionalidad; relaciones con otros hombres, con la naturaleza y con uno mismo. En esta acepción de pliegue, la subjetividad es entendida como un interior sin esencias, un plegamiento del afuera que incluye el mundo de las relaciones sociales, el mundo de los objetos y el mundo natural. El proceso de subjetivación implica, entonces, sucesivos plegamientos que reúnen de forma discontinua y sin totalizar las experiencias de circular el espacio social. En otras palabras, el sujeto afectivo es el producto de aquellos eventos del acontecer histórico que lo han troquelado de múltiples maneras. Las personas son representadas por mandatos,

consejos, técnicas, hábitos, emociones, rutinas y normas que se extienden más allá de sus cuerpos, en el mundo físico y material” (Ramos: 2007).

La incorporación de esta noción es exclusivamente en función de poner en el foco de este trabajo la dimensión personal como terreno donde suceden y se efectivizan los sistemas de autoridad, las tecnologías, tácticas y estrategias que tienen como fin el gobierno de la conducta (Rose, 1996). Nikolas Rose, propone pensar una genealogía de la subjetificación, centrada en el recorrido de “la relación de nosotros con nosotros mismos”, la constitución de un ideal de yo históricamente situada. Plantea que la genealogía de la subjetificación se concentra en las prácticas dentro de las cuales los seres humanos fueron incluidos en “régimenes particulares de la persona” (Rose, 1996). Es mi intención pensar, desde esta perspectiva, en las prácticas de las personas; observar trazos de cómo lidian con el régimen particular de nuestra época en relación a la esfera laboral y qué cosas del régimen actual son representadas en las prácticas laborales.

- Excelentes recomiendan excelentes

La siguiente frase de Roberto Rocca (Director del Grupo Techint hasta su muerte, hijo de Agostino fundador del Grupo y padre de Paolo actual director del grupo) prologa el libro *“Techint 50 años de una misma filosofía empresarial”*:

Agregar valor alcanzando la excelencia en el diseño y construcción a través del desarrollo de vínculos de largo plazo.

Nos ilustra sobre dos ejes del Programa Jóvenes Profesionales de *Techint*:

La excelencia y el largo plazo. La organización Techint propone en su capacitación

“Un ingeniero Techint es un ingeniero en la búsqueda permanente de la excelencia (profesional).” Paula.

Juan Cruz, como ya vimos en su ingreso a la pasantía, desconocía absolutamente cómo funcionaba la empresa o las tareas que desarrollaba. Sólo podía ubicar el nombre *Techint*:

“Igual que cualquiera en la calle, le nombrás Techint y le suena, sabe que es una empresa importante, pero no sabe ni qué hace, ni qué tiene adentro... eso era todo lo que sabía yo.”

Pero, al mismo tiempo sabía que debía ponerse muy feliz por ser aprobado, que eso era un gran logro en su vida y que era *excelente* para su carrera.

“Excelencia recomienda excelencia. Techint tiene una lógica, creen que alguien que entra como excelente te recomienda a tres excelentes más.”

Cuando un empleado entra a la empresa, formalmente ésta le pide que recomiende a tres personas de su *circle of trust*²⁰, que ellos puedan entrevistar para empleos posibles en *Techint*. El término se extrapola del *management* a la red de amistades y conocidos del empleado.

De esta forma se aseguran que los que entran sean del mismo estilo, ¿viste?, aprovechan... saben que los que entran así, van a ser capaces y llevarse bien. No van a desencajar, me decía Maia, poniendo énfasis en las virtudes de Techint.

²⁰ Ver definición en glosario.

Los jóvenes que entran a la empresa generalmente, como ya vimos, lo hacen como pasantes. De allí, si cumplen con el esquema de organización y con las etapas de capacitación, avanzan en la organización al paso siguiente: Joven Profesional. Cuando entran en esta instancia les piden que, en una grilla formal, coloquen los datos de tres recomendados. Esta experiencia es entendida y descripta por la empresa como un gesto de *confianza* para con los jóvenes e inversión para sí mismos (que como vimos es una diferencia, no menor, ante la desconfianza que expresarían otras empresas a sus JP), mientras que para los jóvenes se abre la posibilidad de **participar activamente en la conformación de la empresa** y de incluir en "las ligas mayores" a amigos, conocidos y compañeros.

-Uh, el sábado hubo una bienvenida a JP, ¿te la perdiste! Pero podés pedirle la filmación a los de diper (Dirección de Personal), me dice Tomás mientras la mira a Maia, quien no trabaja mas en techint y no fue. - Bah, los tratan re bien. Donde estoy ahora nada que ver. Les regalan la mochilita, el libritò, que el Iphone, regalitos viste... igual (dice mirándolo a Tomás fijamente) para lo único que sirve la bienvenida es para que conozcan a los tutores y a los mentores. Tomás con aire de corrección le contesta - Ya no hay mentores. ¿No te contó Joaco?!

Joaco (quien como ya vimos, es el director de personal de Techint) es joven, tiene 37 años. Es ingeniero mecánico y amigo personal de Maia. Así lo describe ella. En otra ocasión, cuando me habla por primera vez de él, le pregunté que significaba "personal" en este caso.

Que lo conozco de otro lado y que aunque no trabajamos más juntos, sigue siendo uno de mis mejores amigos. A él llamé cuando decidí que me separaba de mi ex,

¿te acordás?, me dice haciendo alusión una conversación anterior-. Por él entre a Techint, el me recomendó como excelente.

-¿Y qué?, ¿de qué le sirve a Deb (mi nombre lo pronuncia con una b silábica, como en el idioma inglés) si lo único que hacen es tratarlos como chicos que recién llegan a la ciudad, a ver las luces. - ¿Cómo es eso?, le pregunto sin poder contener la risa, porque Maia generalmente demuestra sarcasmo ante los temas y asuntos de la empresa que dejo atrás.

En general, las personas que son recomendadas por *excelentes* son compañeros de facultad, ex-compañeros de otras empresas o amigos conocidos de los almuerzos *en Catalinas* (es el sector de edificios de oficinas donde se encuentran las oficinas centrales de *Tenaris, Ternium y Tecpetrol*), de los eventos, cursos, *workshops*, o bien de *afteroffice*. Una gran mayoría de ellos es aceptada en el régimen de pasantes y un porcentaje no muy menor ingresa al grupo de JP. Ante esto surgen dos preguntas: ¿cómo se conectan dos *excelentes*? y ¿cómo y quien se convierte en “recomendable” para un *excelente*? De aquí se pueden empezar a esbozar los sentidos que cobra, para los Jóvenes Profesionales, *la excelencia*.

En Techint se piensa más, todo es lento y cerebral, no ves las cosas que hacés de inmediato... pa, pa!... como en donde estoy ahora. Eso está bueno porque todos los días tenés resultados. Pero es mejor allá (Techint); ahí sentís que hacés algo bueno; que es excelente”. Maia

Se “es” en la excelencia cuando se hacen cosas excelentes, cuando te informan que sos excelente y cuando estás en un lugar excelente. Pero, ¿cómo se reconocé a un *excelente*?

- *Pasión y mejora continúa*

“No se qué es, ni cómo buscan a la gente, pero lo logran. Son todos excelentes. Excelencia, son dos cosas: pasión y mejora continua”

Juan Cruz, piensa que la excelencia está compuesta por *pasión y mejora continua*, y también piensa que “todos son excelentes”. **Pasión** es lo que él sugiere que siente por su trabajo,

Pasión es medirte con tu propia vara, la vara de si mismo auto elevarte, revelarte, competir contra vos mismo, querer hacer las cosas cada vez mejor. Pasión es lo que siente Techint por la ingeniería; pasión es cuando trabajas sin darte cuenta de la hora que es; pasión es lo que sienten los ingenieros por las maquinas.

Estas son algunas de las cosas que mis interlocutores expresan sobre lo que entienden por *pasión*. A lo largo del trabajo de campo, la pasión se asemejó a diferentes percepciones descritas por mis interlocutores en relación tanto a lo profesional como a lo técnico. Trataré de mostrar cómo la *pasión*, en la mayoría de los casos, se asemeja a la *excelencia* y a la relación personal que se entabla con la propia profesión y con las tareas laborales desempeñadas.

Mejora continua es algo que, en ingeniería, merece un cuadro. El *círculo de deming*²¹ (Ver anexo: *Mejora Continua*) es el diagrama que representa el leitmotiv del quehacer ingeniero. Consiste en un círculo que une los puntos de PLAN (cómo se piensa llevar a cabo el proceso), DO²² (hacerlo), CONTROL (controlar que el plan se lleve a cabo y la calidad del proceso), ACCIONES DE CONTINGENCIA (soluciones a problemas no planificados). Es aplicable a

²¹ La referencia a este esquema es habitual en las materias introductorias a la carrera de Ingeniería. Es referido en el Manual del Programa Jóvenes Profesionales 2007

²² Es habitual en el ámbito Techint, la mezcla de los idiomas inglés y español. Intuyo que este hábito está generalizado en el ámbito empresarial.

cualquier proceso de fabricación o de desarrollo y se usa para la línea de producción, para el mantenimiento de maquinaria y para el diseño de planta. Se trata de una herramienta básica para conceptualizar los procesos que dirige un ingeniero. El principio activo que rige este esquema es **mejora continua**: la generación sistemática de cambios constantes, acorde a la velocidad de los cambios que nos afectan. Recordemos que la *adaptación al cambio* es uno de los preceptos en los cuales se basa la capacitación que ofrece la organización Techint a los PJ.

La idea de mejora continua se hace presente en el desarrollo de la cotidianidad de los jóvenes profesionales en las diversas tareas que desarrollan. Aplican dicho esquema a procesos, líneas de producción, desarrollo de proyectos, estandarización de productos etc.

Para poder controlar la generación constante de cambios en los procesos es necesario controlar todo el desarrollo de los mismos, lo que implica una dedicación a esa tarea, en tiempo y energía, casi constante.

Paula es considerada en su área de trabajo y dentro del conjunto JP como *excelente*. En una ocasión, para realizarme una consulta me envió el siguiente fragmento de un mail:

...aclarando que SI TIENE VIDA, aunque aquello es INCOMPROBABLE!!!!!!

JAJAJAJAJA!!!!

pobre Pau, ¡qué momento incómodo para vos! Pero es un nabo!!!!!! Pobre, es ingeniero de Techint, ¿qué otra cosa podíamos esperar del señor "no tengo vida y no se cómo tratar con una dama"?????

La intención de Paula al enviarme este fragmento fue que pudiera constatar la visión de una amiga de ella que no la entiende. Que no entiende y

que, como todas sus amigas de facultad, piensa que los ingenieros de Techint *no tienen vida*. Lo que se hace presente aquí es curiosamente una característica de lo que Juan Cruz denominó *Pasión* y ubicó como una *cosa de la excelencia*: las ganas de hacer las cosas y el amor por el trabajo ingenieril. Para las amigas de Paula, el trabajar fuera de hora cuando no te lo piden, el no tener trato con las *damas*, el asistir por parte de Paula a las fiestas del trabajo y a *afteroffice* en detrimento de verlas a ellas, se engloba en lo mismo: no tener vida. En tanto para Paula, estas usanzas son parte de, al igual que para Juan Cruz, hacer las *cosas bien* en Techint. Ser *excelentes*.

Juan Cruz me explico sobre los extraños horarios en los que enviaba mails desde su oficina de la siguiente manera:

Lo que busca Techint es la excelencia, no te digo que todos los que están ahí sean excelentes pero es una forma; hay de todo. Yo, y soy uno del montón, me quedo trabajando hasta las 12 de la noche y no para que mis jefes o el de comercial vea que le mandé un mail a esa hora, sino porque me encanta, porque quiero hacer las cosas bien, y cada vez mejor, y siempre hay algo que puedo mejorar. Nadie me lo pide, ni me lo exige. Yo sé que puedo hacer mejor las cosas, y pensarlas más, y me engancho y me quedo trabajando hasta tardísimo. Y no por hacer carrera y ascender ¡Me encanta! ¡Me apasiona!

Capítulo 2. Profesionales ingenieros

“...y al trabajar sobre su *integridad profesional*, los jóvenes trabajan sobre que clase de personas son y quieren ser”. Programa de Jóvenes Profesionales 2007, Capacitación Tecpetrol. (La negrita es del original, página oficial de *Tecpetrol*)

• Los ingenieros

Las universidades en las que *Techint* busca gente y en las que se forman la mayor cantidad de ingenieros de Argentina son las Universidades Nacionales: Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Universidad Nacional de Tucumán (UNT), Universidad Nacional de Rosario (UNR), la Universidad de Buenos Aires (UBA), y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

Como veremos en este capítulo, los egresados de cada universidad son adjudicatarios de diferentes *perfiles*. Mientras que, por ejemplo, la UBA formaría a sus alumnos con un *perfil* técnico, el ITBA formaría a sus alumnos con un *perfil* en gestión. La mayoría de los JP que conocí provenían de la UBA, de las carreras de Ingeniería Mecánica y de Ingeniería Industrial.

La Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires es, para mí, uno de los puntos paradigmáticos para comenzar a hablar de ingenieros. El edificio de esta Facultad data de 1920 y fue construido en estilo gótico²³. Está ubicado en la calle Las Heras, en el barrio porteño de Recoleta. Sus pisos son amplios y las aulas cuentan con estrados y bancos de madera. Por los pasillos, de

²³ La Facultad de Ingeniería de la UBA tiene dos sedes más: una en Paseo Colon 850 y otra en la Ciudad Universitaria, en el “Pabellón de Industrias”. El departamento de “Gestión Industrial” está en la sede de la calle Las Heras 2214.

paredes de ladrillos antiguos, puertas en forma de aguja y luces tenues, sólo se ven vitrinas de madera con pies que funcionan como carteleras donde, de forma casi a medida, se encuentran papeles con información: sobre cursos de ingeniería ambiental, excursiones a plantas siderúrgicas, compra de tablas de cálculo. A veces se observan bancos de maderas; otras, instrumentos antiguos, el péndulo de Foucault, una mesa cuadrada, que sin duda se asemeja a la mesa de los caballeros de Excalibur (en la versión de Monty Python). De aproximadamente cuatro metros de diámetro, está emplazada en el Hall Central del primer piso. Conectados a ese hall están todos los departamentos que aúnan las ramas de materias de las carreras. Por ejemplo, Ingeniería Económica I, II y III componen una rama que, junto a Cálculos, pertenece al departamento de Ingeniería Económica. Estaba en el antedicho Hall cuando sucedió la siguiente escena:

- *¿Dónde queda el Departamento de Ingeniería Económica e Industrias?, le pregunto a un joven.*

- *Acá en el primer piso, ¿necesitás algo?*

- *Sí, estoy buscando al Ingeniero Ortega Díaz.*

- *Bueno, tenés que esperarlo en la puerta, ¿te anotaste en la lista?*

- *No, ¿debería?*

- *Y... si querés rever el cuestionario, es la única opción, me dice, acompañando su sugerencia con una risa socarrona.*

Le expliqué que yo no era alumna y que me quedaría esperando afuera. Sentada a la mesa de roble colorado -que luego me comentaron está en la Facultad desde que la inauguraron-, me encuentro con Paula, a quien no venía a ver pero le había comentado que iba a estar allí. Paula estaba con Patricia, una

amiga de ella que es de Pico Truncado y lleva 12 años en la facultad. Se sientan ambas a la mesa donde yo ya estaba. Patricia me dice:

-Te hacemos compañía hasta que salga el ingeniero Ortega Díaz.

El ingeniero Ortega Díaz es Juan Cruz, con quien había quedado en encontrarnos en la Facultad para que me presentara a *un dinosaurio*. Los *Dinosaurios* es como denominan a los profesores, generalmente los Jefes de Cátedra que dirigen los diferentes Departamentos de Ingeniería. En su mayoría, los directores de departamento tienen entre 60 y 70 años, una larga trayectoria en sus especialidades y muchas veces cuentan en su haber con alguna *obra paradigmática*, de la que el estudiantado tiene conocimiento, porque ejemplifican trabajos prácticos, estilos, modelos y escalas de épocas determinadas etc.

Esta denominación, *dinosaurios*, según me explicaba Juan Cruz, es de uso extendido entre los miembros de la Facultad, y al parecer, me decía, se hace evidente:

Cuando Conozcas a uno, ya te vas a dar cuenta. Son como de otra época, no entienden nada de los que hacemos los que trabajamos ahora. El ingeniero Merdurian, el Jefe del Departamento de Industrias...Te dije que ahora Industria pasó a Economía; todavía no nos explicaron por qué, pero ya trabajamos en el departamento nuevo. El remodeló el Puente Zarate Brazo Largo, ¡un genio! Ahora es un dinosaurio.

En tanto esperaba que Juan Cruz terminara con las revisiones de un cuestionario-prueba sobre Hornos, donde al parecer habían fallado la mayoría de los examinados: una cuestión que parece ser frecuente, dado que la Cátedra *Industrias I* sólo aprueba los exámenes que no tienen ningún error y muchos de los ejercicios permiten varias lecturas. La cola de alumnos nerviosos era

interminable; estaban en silencio o comentaban cosas susurrando. Cada vez que salía un alumno, entraba otro y el nerviosismo en el ambiente no disminuía.

- *Ahí esta el ingeniero Pistarelli, ¡qué bueno que está!... Ahora está más gordito.*-
dice Paula

- *Sí totalmente.*

- *¡Patricia! Cállate, vos que te trataste de levantar al Ingeniero Bishop, es un asco. ¡Y encima le hablabas desde abajo del estrado!; Agrandándole el ego!... es un asco.*

Discuten Paula y Patricia, mientras esperamos las tres sentadas junto a un grupo de alumnos rodeando a un ingeniero que, posicionado en la cabecera de la mesa, les explicaba procesos térmicos y salidas de gases en las diferentes industrias.

Patricia tiene treinta años y le cuesta terminar la carrera, pero *le pone mucha buena onda*, me comenta Paula. Me quedo charlando con ella mientras Paula va al baño. Patricia me cuenta que el paso por la facultad es terrible, que todos se creen superiores cuando son ingenieros (*o sea se reciben y se convierten en superiores*, me aclara, mientras saluda a una chica que tendría unos 25 años según Patricia, compañera de la carrera) y me dice: *Acá tenés de todo, de diferentes lugares de donde vienen, y cómo son.*

Cuando durante la conversación le dije que había conocido al ingeniero Juan Cruz Ortega Díaz en su trabajo, con una mirada distinta, me comenta:

- *Techint, ¡ah! Pero esos son un tipo de ingeniero, son de una forma. Ahí ya tenés un grupo. Ellos apuntan directamente a un tipo de gente. Para presentarte a una entrevista ya tenés que tener promedio más de 7. Eso me dijeron.*

- *Por qué son diferentes?*, le pregunto y me contesta, mientras mira hacia otro lado:

- Y sí, *Techint es el trabajo ideal*. Son re diferentes. Por empezar, tenés que tener promedio más de 7 para entrevistarte; son re metidos en eso. Es el tipo de *ingeniero que todos queremos ser, son especiales*.

Aquí, para mí fue evidente el desconocimiento que Patricia había expresado primero sobre el requerimiento del promedio más de 7 y la certeza con la que lo planteó después que era necesario un promedio + 7. Una vez más entendía que hay certezas sobre *Techint* que están compuestas en gran medida por un halo de desconocimiento. A su vez estas certezas son parte integral del *espíritu de excelencia de Techint*.

Paula había regresado, y escuché que le preguntaba a un chico:

- *¿Te fue mal en el parcial? ¡Uh! ¡qué mal si te perdés la materia por eso!*

- *¡Lo mato! ¡No no! Es la segunda vez que lo rindo y no llegué, ¡simplemente no llegué! Tengo una vez más y si no, pierdo la materia-* decía el joven ansioso, vestido de sport y contrastaba con el resto que estaban o de trajes o informales, pero prolijos todos, de colores oscuros.

Casi tres horas después de mi llegada, sale corriendo por la puerta del departamento de Industrias Uno una chica, llorando de forma descontrolada, y con la cabellera alborotada. Tras ella, llamándola con el tono más dulce que le escuche, salió Juan Cruz. La siguió por el pasillo hasta que lo perdimos de vista. Me quedé anonadada. Si bien conozco la tensión universitaria, nunca había visto algo así.

Con soltura Paula me dice: *Espéralo un rato más a Juan Cruz*. Le pregunte si creía que habría pasado algo grave, a lo que nuevamente con soltura Paula respondió: *Seguro que tiene que re cursar y seguro no es la primera vez. Industrias*

Uno es fundamental para la rama de Industrias y si la re cursas tres veces, tenés que dejar pasar un año para retomar la rama.

Efectivamente, eso es lo que había sucedido. A su regreso Juan Cruz, dirigiéndose hacia nosotras, es interrumpido por el llamado del profesor que oficiaba la revisión de procesos térmicos y salida de gases desde la cabecera de la misma mesa en la que estábamos. En su llamado le dice:

- *Ingeniero ¿a cuánto salen los gases carbónicos del horno de la industria en la que usted trabaja? ¿Sigue trabajando en Techint, Ingeniero?*
- *Si, si, Ingeniero – contesta Juan Cruz- a unos 800, 750. Más o menos.*

El profesor, mirando a un alumno que estaba sentado junto él, le repregunta a Juan Cruz:

- *Y eso es porque usted esta con acero. Uno de galletitas, de una industria normal ¿a cuánto sale?*

Juan Cruz, con una sonrisa socarrona que para mí era nueva en él, lo mira con un dejo de soberbia, nada neutral para todos los presentes y dice:

- *A unos 80, Ingeniero.*

El profesor, replicando la risa socarrona de Juan Cruz, mira a su alumno que estaba lagrimeando y mientras apoya el dedo índice en un examen dice:

- *Si se confunde los grados con que sale el gas de un horno de ladrillos con el de una mampara de galletitas, estalla el horno y usted mata 500 personas. Señor, usted no está aprobado.*

Juan Cruz no escuchó esta parte de la interacción; había ido a buscar al ingeniero Merdurian al Departamento de Ingeniería Económica. Cuando volvió, me expresó su decepción porque no estaba y me sugirió que fuéramos a buscar a

Paula, quien iba a estar en un bar enfrente esperándonos. Antes de irnos, justo cuando estábamos por empezar a bajar la escalera, le grita al profesor:

- *De 80 a 100 grados, Ingeniero, es el rango de salida aceptable. Claro, si el horno está a cargo de un ingeniero competente. Jajá*

Nunca había visto a Juan Cruz en esa postura, nunca había escuchado tantas veces en el trabajo de campo, ni en mi vida la palabra “ingeniero” y nunca había estado en un clima de nerviosismo universitario tan extremo. La rispidez del contacto visual entre profesores y alumnos es algo que me remitió de inmediato a “La sociedad Cortesana” de Norbert Elias, donde cada gesto, cada mirada, cada tono de voz, dice algo sobre quien mira y quien es mirado, sobre quien habla y quien escucha.

En un bar frente a la universidad nos juntamos con Paula. Juan Cruz sólo hablaba de la decepción de no haber encontrado al ingeniero Merdurian y Paula, repetía con diferentes palabras:

- *Tengo miedo que cuando sea ingeniera pierda la humildad.*

En ese momento entró en el bar un hombre como de 75 años que vestía un traje marrón oscuro. Se veía impecable pero como si fuera el traje de un empleado público de 1950 (sin un estilo marcado, de cortes regulares y tela rústica). Usaba zapatos grandes, pelo peinado hacia atrás, no excesivamente tirante, encorvado y con un saco doblado en dos, colgando de su antebrazo. Pasó delante de nosotros, lo miró a Juan Cruz y ladeó su cabeza en gesto de saludo; de la misma forma, su saludo fue devuelto por Juan Cruz.

Ni Paula, ni Juan Cruz emitieron comentario. Cuando el hombre se sentó a una mesa a una cierta distancia de nosotros, Paula me susurra, - *Ese es el Director*

del Departamento de Economía (recordemos que la cátedra de Juan Cruz ahora depende de ese departamento); es un Dinosaurio.

Juan Cruz, mantenía un silencio sepulcral; Esa es la única vez que vi un *Dinosaurio*. Y en esa circunstancia vislumbré la distancia con que ubica a los *Dinosaurios* en función de sus logros, de su época; de los logros y épocas diferentes a donde están los jóvenes ingenieros hoy. Se materializa en el trato, y a su vez, el trato y deferencia que reciben los alumnos de Ingeniería por parte de ellos marca las pautas de comportamiento que materializan en el cotidiano la jerarquía inherente a una carrera profesional donde las variables numéricas, los cálculos, deben ser hechos y formulados con exactitud. Y de eso depende la *competencia* como profesional (Bolstanski, 2000).

Si bien sigo a Norbert Elias (1983) cuando explica las prácticas que marcan la jerarquización en las carreras profesionales y explicita el funcionamiento de formas de trato en la cotidianidad que producen las pautas de comportamiento para poder hacer carrera, la observación de un claustro donde esta esfera se materializa, inscribió, ante mis ojos, a mis interlocutores en el dominio de las *competencias* profesionales.

El ambiente ofrece líneas rectas, miradas gélidas; se transmite con esto una sensación de que todo es exacto y programable. Todo tiene una variable y sucede de una manera; las instancias evaluatorias tienen una carga normativa sustancial, el paso por la carrera de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires exige a los alumnos una conducta estricta en relación a la observancia de los métodos, cálculos y también de la jerarquía del conocimiento que poseen los ingenieros Profesores. Tener o no tener el conocimiento preciso y exacto condiciona la *competencia* en la profesión.

En la formación que ofrece la Universidad de Buenos Aires, los profesores, los catedráticos, los programas de las materias apuntan a las aptitudes laborales de los ingenieros y a su integridad ética. Los jóvenes son ante todo alumnos y están preparándose para ser ingenieros: *si se confunde los grados con que sale el gas de un horno de ladrillos, con el de una mampara de galletitas, estalla el horno y usted mata 500 personas*. Ese evento no es aislado, ni es tan sólo gráfico. Es parte del conocimiento y de la labor, y es vital que ese conocimiento sea valorado como corresponde. Los jóvenes ingenieros que egresan de la Universidad de Buenos Aires o del Instituto Técnico de Buenos Aires e ingresan a la Organización *Techint* comienzan un nuevo ciclo de capacitación. Una capacitación que apunta a *formarlos* en otros sentidos que los que proponían las casas de estudio que los hicieron ingenieros.

- **Las ingenieras y las *minitas***

Las mujeres en la profesión de Ingeniería son minoría; el porcentaje es 90/10. El porcentaje de mujeres que trabajan en industrias es aún menor. En *Ternium* en 2008, por ejemplo, de 4.300 empleados en convenio no había ninguna mujer; de 700 empleados fuera de convenio, 50 eran mujeres, una gerente y el resto JP y PJ.

Mi intención, en este apartado, no es centrarme en una distinción de género dentro del campo de la Ingeniería. Sin embargo, es recurrente la mención de que esta distinción existe y que para las mujeres ingenieras desarrollar su profesión no tiene los mismos costes que para los hombres. También es cierto que la meritocracia (Du Gay, 1996) existente en las empresas donde las mujeres ingenieras que conocí desempeñan tareas profesionales, les exige una *impecabilidad* (eficiencia absoluta) que demostraría constantemente su

capacidad para llevar adelante las tareas que les han sido asignadas. No puedo dejar de mencionar que todas mis interlocutoras en el campo (ingenieras, contadoras, administrativas de recursos humanos, secretarias) hicieron mención a las dificultades y condicionamientos extras que apareja su condición de género.

Elijo plantear esta arista del mundo descrito, desde lo más tangencial para mi investigación, a partir de las concepciones nativas que emergieron constantemente durante el tiempo que pase con mis interlocutores, a quienes enmarco en: las *ingenieras excelentes* y las *minitas*.

Como último corolario a la mención sobre este apartado, y en coordinación con lo que continúo desarrollando, me resulta pertinente referir una escena en la cual participé. En *Siderca* el 24 de febrero de 2006, en pleno desmantelamiento de un equipo de análisis de calor, ocurrió un *accidente predecible* (como vimos es *metier* de los *excelentes* controlar las variables de error), por el cual había que observar tablas de cambio de transmisión de calor con urgencia. En el departamento de CINI (Centro de Investigación Industrial) había seis ingenieros absolutamente capaces de realizar la tarea. Sin embargo, la ingeniera *leader de proyecto*, de 36 años, embarazada y llegando al octavo mes de gestación, que aún no había hecho uso de su licencia de maternidad, viajó a la planta y se quedó 12 horas de pie, observando las tablas de calor. Cuando le pregunté por qué no había delegado la observación a algunos de sus compañeros, me dijo:

- *Podría, pero dudé si era lo correcto y me vine. Como todos acá creen que siempre hay hombres más capaces para el puesto de una, no me gustaría hacer algo que les dé la razón.*

La ingeniera protagonista de la escena anterior en 2008 asumió como Jefa del Departamento de Investigación de *Hornos y Transferencia de Calor* del área de

investigación de *Tenaris*. Sigo pensando que su actitud hacia las *obligaciones laborales* fue tan importante como su conocimiento y capacidad como ingeniera para adquirir ese puesto²⁴. Cabría preguntarse si esta actitud es una expresión de la coerción bajo la que esta ingeniera trabaja o si es una elección deliberada que habla de su conocimiento sobre la conducta requerida para el *ascenso* profesional en la empresa (Elias, 1983).

Intentare en el desarrollo del trabajo vincular ciertas esferas donde se pueden localizar las *tácticas y estrategias que intentan gobernar la conducta* con las *actitudes* de las personas y la valorización por parte de ellas mismas y de los otros que circulan por dichas esferas (Rose, 1996: 239).

En el primer recorrido que hicimos con Julián por su oficina, nos topamos con una mujer que esperaba el ascensor en el lobby central del piso en que nos encontrábamos. Lucía relajada, vestía una falda larga, lentes de color morado opaco, tenía el pelo de un largo intermedio, de talla mediana, más bien rellenita y nos ofreció un saludo muy cordial. Conversaron con Julián acerca de la tardanza del ascensor y luego continuamos la recorrida. En cuanto doblamos por el pasillo Julián me dice:

- *Esa que nos encontramos es la secretaria del presidente* -haciendo alusión al presidente de la empresa de Techint, en cuya oficina estábamos- *Ella siempre te habla de su vida como entropía.... Todo el mundo cree que está loca, porque te cuenta de su vida privada, que va a terapia y se ríe. Pero es la secretaria del presidente y debe ser buena porque el tipo la sostiene aunque es así... Todo el mundo le huye, porque es rara.*

²⁴ Aquí no pretendo hacer hincapié en las aptitudes laborales, sino más bien poner en juego otro tipo de aptitudes requeridas para *hacer carrera* en *Techint*, que trataré de explicitar y desarrollar en el resto del trabajo (Elias, 1983; Du Gay, 1996; Rose, 1996; Bolstanski, 2007)

En las sucesivas estadías que tuve en la empresa, dos aspectos que aparecen en este comentario me llamaron la atención: la aseveración de que todos le huyen a la secretaria del presidente y el argumento *pero es la secretaria del presidente y debe ser buena porque el tipo la sostiene*.

Aquí me interesa el grupo al que la secretaria pertenece, aunque no es el prototipo: *las minitas*. Las preguntas sobre quiénes son las minitas desembocaron siempre o en tautologías (las *minitas* son las *minitas*) o en *las de recursos humanos* o las administrativas. *Las minitas* lo escuché tanto de ingenieros como de ingenieras. Maia hace referencia constante a *las administrativas* con connotación negativa, como veremos más adelante, por su condición profesional; Julián marca los lugares que frecuentan *las minitas*, las situaciones en las oficinas con *minitas*; Juan Cruz no se relaciona con *minitas*, me dice Tomás: *-en la gerencia de logística son todos ingenieros y hombres. - Las minitas están en recursos humanos*, me comenta Joaquín de forma no deliberada y con una expresión de sonrojo casi inmediata.

Las mujeres que no son ingenieras, no son directivas y trabajan en la empresa conforman el conjunto de las *minitas*. La capacidad de la secretaria del jefe no queda demostrada en relación a sus atributos personales o profesionales, sino a la decisión del director de *seguirla sosteniendo* y, a su vez, los atributos personales marcarían el tipo de vínculo que entablan sus compañeros de oficina con ella, le huyen. Las *minitas* no califican para ser abiertamente evaluadas. Dicha evaluación queda en suspenso, ante la aceptación del lugar que otros le dan.

En tanto las ingenieras sí son susceptibles de ser evaluadas abiertamente y dicha evaluación depende de sus atributos personales y profesionales.

Gerenta acá, en Ternium, hay una sola- me contaba Tomás- y hay muchos mejores para ese puesto. Ahora JP, sí tenés excelentes que le pasan el trapo a cualquiera.

Esta concepción de que algunas mujeres están en puestos para los que no son competentes, la escuché de varias personas. Es una concepción que en general culmina su desarrollo con que, de todas formas, hay *JP mujeres excelentes*. La *excelencia* viene en esta cuestión a justificar la categorización de incompetentes de algunas mujeres y, por otro, a entender que la *excelencia* trae consigo la competencia.

- **Los de antes, los de ahora (*las mentalidades*)**

La estructura mental del ingeniero, de eso te hablo, me explicaba Joaquín en un pasillo de la sección de Control de Calidad de las oficinas de Ternium. Ver procesos, desarrollarlos, hacer modelos, las estructuras. El cambio de la mentalidad fue cuando se dan cuenta que el modelo las estructuras, puede aplicarse a cualquier proceso. Ahí, cambio la mentalidad, ¿entendés? No sólo a una máquina.

En la conversación seguíamos avanzando y llegamos a la oficina de Hilario, a quien estábamos yendo a buscar para ir a almorzar. Les dije a ambos que no entendía lo que Joaquín me trataba de explicar, que ciertamente para mí la mentalidad no era algo tan obvio y, menos aún, la “estructura mental de un ingeniero”.

A la altura del trabajo de campo en que se dio esta conversación, había pasado mucho tiempo con ingenieros y percibía que algo así como la *mentalidad del ingeniero* se tornaba una explicación a muchas cosas. Explicaba la risa ante

chistes que el vulgo no entendía, explicaba la imposibilidad de entender el comportamiento de una *dama* o explicaba la descripción de todo en diagramas, cuadros, variables y procedimientos. Pero nunca había escuchado aun la afirmación que *la estructura mental del ingeniero había cambiado*.

Conversando sobre las *mentalidades* con Juan Cruz, Hilario y Joaquín, llegué a la conclusión de que no era algo que se pudiera explicar si no fuera en la conjunción: un ingeniero haciendo algo. Hilario me decía:

Ahora hacemos management. Mira a Joaquín, ¡el no vio un horno en su vida! Jajá. Toma personal, ve que estudiaron, de dónde vienen y para dónde les sirve. O sea el lo puso a McDermott en distribución, eso es porque conoce del tema. El sabe quién está trabajando bien en que cosa, pero no está con los procesos, en la planta o aplicando un proyecto a una industria.

¡Eso antes era imposible! Un ingeniero si no estaba en la fábrica, el campo o haciendo cálculos, no era un ingeniero. Ahí te das cuenta del cambio.

Para Juan Cruz, *Techint* es una buena explicación de *qué cambió en la mentalidad de los ingenieros*, qué continúa y cuál es, en definitiva, el valor a conservar: *la pasión*.

*Así, no sé, que le ponga todo, que le encante, que tenga ganas de emprender, que piense, proyecte. ¿Y cómo se dan cuenta de eso, de que la gente es así? No lo sé, no sé si tienen una formula o cómo hacen, pero les resulta. La gente es buena, excelente. **Hacer carrera** es formarte, crecer, conocerte, querer ser cada vez mejor. No es subir en la escala, no se plantea así. *Techint* es una empresa de ingenieros pensada por ingenieros y está planteada diferente.*

Pareciera en lo dicho por Juan Cruz que los ingenieros no compiten con otros sino **consigo mismos**, que la gente que *Techint* considera *excelente* quiere

conocerse formarse, crecer, querer ser cada vez mejor. Ese cambio al que refería Joaquín permitió a los profesionales en Ingeniería hacer su trabajo fuera del ámbito de las fábricas, las plantas, los gasoductos, los puentes. Es también lo que permitió a *Techint* emplear ingenieros en casi todos los puestos gerenciales y ejecutivos de la organización.

Techint aplicó esta modalidad en un momento donde no era habitual y la *mentalidad gerencial* no era un valor profesional. En la década del '40, las Industrias contaban con ingenieros, abogados, contadores y las menos de las veces arquitectos entre los cuadros profesionales. En ese tiempo la innovación de la Organización *Techint* fue tomar ingenieros para cargos ejecutivos, en tanto las demás compañías tomaban otro tipo de profesional.

Parecería, sin embargo, que el cambio de *mentalidad* en el resto de los relatos y en correlación a otros aspectos que vislumbro dentro de la Organización *Techint* habla de algo diferente. Si bien es cierto que los ingenieros en *Techint* tienen puestos ejecutivos desde el comienzo de la compañía como también que, para desempeñarlos, aplicaron el *expertise* de la profesión, también es cierto que el cambio de *mentalidad* fue posterior.

Las diferencias en las *mentalidades* de las que hablan los JP están estrechamente vinculadas a lo *que hacían* antes los ingenieros y lo que hacen ahora. El quehacer ingeniero, en última instancia, sería el mismo: desarrollar procesos aplicando modelos, estructuras, etc. para diversos fines. Lo que cambió no es *la estructura mental del ingeniero*; lo que cambió es cómo los ingenieros *manejan* sus empresas (así como las máquinas, el personal, las estrategias de compra-venta).

Cuando *Techint* comenzó, no había profesionales en administración de empresas o *management*, ni tampoco un corpus de donde tomar la *mentalidad gerencial* que propone los modelos de gestión de empresas.²⁵

Ahora ese corpus le es ofrecido y se practica en las empresas donde trabajan jóvenes ingenieros, así como comienza a introducirse en la formación universitaria. Presento aquí, a modo de ejemplo de lo antedicho, un cuadro que extraje de las guías prácticas del Programa de *Jóvenes Profesionales 2007 Grupo Techint*²⁶:

Cambios Contextuales en el Gerenciamiento

| <u><i>De dependencia exclusiva de</i></u> | <u><i>A incluir también</i></u> |
|---|--|
| <i>Organizaciones, máquinas, énfasis en estrategia, estructura y sistemas concretos</i> | <i>Organizaciones como organismos, énfasis en las dimensiones abstractas, estilo, personal y valores compartidos</i> |
| <i>Modelo jerárquico; solución de problemas paso a paso</i> | <i>Modelo de red, nodos paralelos de inteligencia que rodean los problemas hasta que los eliminan</i> |
| <i>Adecuación para asegurar la consistencia</i> | <i>Adecuación, división y manejo efectivo de disenso</i> |
| <i>Los gerentes piensan; los trabajadores hacen lo que se les dice</i> | <i>Gerentes "facilitadores", trabajadores con poder para iniciar mejoras y cambios</i> |
| <i>Modelo militar</i> | <i>Modelo de compromiso</i> |
| <i>Énfasis en tareas verticales dentro de las unidades funcionales</i> | <i>Énfasis en "tareas horizontales", no interferencias, y colaboración entre las unidades</i> |
| <i>"Contenido", herramientas y técnicas específicas</i> | <i>"Proceso", síntesis holística en las técnicas</i> |
| <i>Dejar asuntos en espera, "resolver el problema a cualquier precio"</i> | <i>Sostener la inquietud, "evitar el exceso mientras se soluciona el problema a su debido"</i> |

²⁵ La *mentalidad gerencial* es algo en lo que nos explayaremos en el siguiente capítulo.

²⁶ Se puede encontrar información similar en el Programa Jóvenes Profesionales que se encuentra online en la página de la Organización *Techint*. Ver bibliografía referida.

| | |
|--|--|
| | <i>tiempo"</i> |
| <i>Resolver la tensión</i> | <i>Mantener un nivel constructivo de tensión</i> |
| <i>"Verdad" basada en leyes y principios fundamentales</i> | <i>Aproximaciones a la realidad; coexistencia con la ambigüedad y paradoja</i> |

Lo que aparece aquí en juego (en la concepción de *la nueva mentalidad*) es la idea de *manejo* vinculada a dominios donde antes sólo estaba en juego el *expertise* profesional. *Manejarse* en la carrera profesional, *manejar* los problemas que surgen, *manejar* a las personas y los recursos técnicos pasó a ser parte del *quehacer ingeniero*.

Los profesionales de antes y los de ahora comparten la misma *estructura mental*, pero no la misma *mentalidad*.

- ***Este está enamorado de una máquina, este no***

La distinción entre ingeniero *de planta* y *de oficina* es crucial. Esa es la gran línea divisoria para reclutar, contratar y asignar cargos y roles dentro de los organigramas de las empresas, para describir las *mentalidades* de los ingenieros de antes y los de ahora, Para distinguir los *profesionales* de los *no profesionales* y el sello de estampa entre los *profesionales*.

Si para la gente de *Diper* es sólo una estrategia más para organizar el personal, para los jóvenes tiene múltiples significados que se leen en como esta línea divisoria los posiciona. Dentro de las grillas de personal, en sus relaciones laborales, representan/determinan su *pasión* y ante todo es el bastión con el que salen de la universidad.

En una oportunidad, Daniel y Joaquín intentaron transmitirme lo que ellos entendían por la elección del personal en el proceso de selección, en relación a trabajar en una planta o en una oficina.

Daniel: - *Es así, no me digas que no. Ustedes (en relación a la Dirección de Personal) dividen a los management de los tecnólogos, ya saben cuándo entran el perfil y no pierden el tiempo a ver dónde les fue mejor o peor.*

Joaquín: - *No te equivocás. Eso va apareciendo; tenés una idea en la entrevista pero no es una cosa determinada. Lo que sí, el que te das cuenta que está enamorado de una máquina y el que no. Al que no, no lo mandás a una planta porque se muere y al que está enamorado de una máquina, si lo mandas a la oficina ¡lo matás!*

En San Nicolás, somos todos ingenieros de la UBA. Los que están en las plantas son siempre de las universidades públicas. Los de las privadas están siempre en las oficinas, los del ITBA, decía Maia, Porque tienen un perfil administrativo. No se arremangan. ¿Viste? No tienen la educación de poner el cuerpo (mientras dice esto hace un gesto que indica la acción de arremangarse); tienen claro todo lo del papeleo y la organización, pero de cómo funcionan las cosas no saben nada.

Hubo dos distinciones dentro del dominio de la ingeniería que se hicieron presentes en todas las instancias del trabajo de campo, a saber: los *ingenieros de planta/ los ingenieros de oficina* y los *tecnólogos/ los management*.

Son tan pronunciadas y constantes estas dos distinciones que me atrevería a formular que son entendidas por mis interlocutores como dos órdenes diferentes de ingenieros dentro de la Organización *Techint*. Para los *de planta* los

de oficina no saben nada de cómo se hacen las cosas; para los de oficina los de planta no entienden lo que hay que hacer para que las cosas funcionen.

Lo cierto es que esta construcción interno/externo (interno como la posición propia) se da en las dos distinciones. En las dos distinciones, la posición externa es retratada de la misma forma. Juan Cruz, quien por Tomás e Hilario es retratado como un *tecnólogo*, y ciertamente en la oficina de Dirección de Personal también, entiende que las dos posiciones son necesarias y las explica de la siguiente forma:

Los primeros son los especialistas, lo que van a hacer impronta, los que van a dar charlas, los que saben, los que hay que cuidar, no van a hacer carrera, pero son bien pagos y cuidados, porque de éstos hay pocos. Los de mangement, los "jefes" hay miles; ascienden y son necesarios e importantes pero hay miles. Ahora unos sin los otros no dan. Ponés dos tecnólogos y no pueden transmitirse nada, ¿entendés? Ellos se autoinfluyen, se automotivan son tan buenos y abstractos que los demás no los motivan. Y ahí necesitas un managment, que los comunique. Seguro es un charlatán que no sabe nada, pero es necesario y tiene su función. Los pone a dialogar.

Para la Organización *Techint* la búsqueda de los dos tipos de *perfiles* y la necesidad de que trabajen en conjunto son premisas para el reclutamiento de jóvenes profesionales. Estas dos distinciones entre posiciones de trabajo y *aptitudes laborales* y la dinámica de trabajo que se origina entre los empleados a partir de éstas: los de *planta* y los de *oficina*; los *management* y los *tecnólogos*, es la primera forma con que *Techint* organiza a sus cuadros profesionales. A mi entender, es la única modalidad casi infranqueable. Sólo unos pocos son

caracterizados con el *expertise* de poder dominar más de una posición (planta y oficina) o contar con más de una aptitud (*management* y *tecnólogo*).²⁷

• UBA, ITBA

Desde el comienzo de mi trabajo de campo y con la clara convicción de que soy neófita en el dominio de la Ingeniería, intenté comprender, al menos, cuáles eran los conocimientos básicos sobre los que descansan las ramas de la ingeniería. No lo logré. Como máximo logré interiorizarme sobre cómo eran concebidas las carreras de ingeniería por las dos unidades académicas más concurridas de Argentina y que coinciden con las más requeridas por *Techint*. Como introduje al principio del capítulo, *la UBA* y *el ITBA* son dos de las universidades más solicitadas por *Techint*.

En principio la formación en la UBA apunta a capacitar a sus alumnos para el desarrollo profesional en las diferentes carreras (ingeniería del petróleo, ingeniería mecánica, ingeniería industrial, ingeniería civil etc.). El *perfil* de egresado que proponen es aquel ingeniero que puede desarrollar cualquier tipo de proceso fabril, tecnológico o de producción. Que pueda desarrollar ideas y tomar decisiones.

El Instituto Tecnológico de Buenos Aires propone un *perfil* de egresado que pueda manejar una fábrica, una empresa o una compañía. Más aún, el cuerpo docente de esta Universidad está enfatizando el entrenamiento de sus

²⁷ Una de las formas más comunes que escuché de los Middle Management al referirse a los JP de planta y de oficina es "con casquito o sin casquito". Muy pocas veces lo escuché en uso despectivo entre JP. Es interesante la connotación que tiene usar "casquito" para los de *oficina*. En general, la cercanía a los operarios y a las tareas manuales porta una carga peyorativa. Es de sumo interés indagar la situación diferencial que presenta esta distinción, ya que la mayoría de las decisiones sobre los empleados de planta (de todos los rangos) las toman los ingenieros *de oficina*.

estudiantes no sólo en el campo del management, sino también en lo que llaman “habilidades sociales”, es decir, la necesidad enfatizar aquellos aspectos que permitirán a un ingeniero a relacionarse no solamente con las máquinas, sino también con las personas de su entorno laboral de forma más fluida. Según afirman estos docentes, los egresados en ingeniería tradicionalmente han demostrado carecer de estas habilidades sociales, quedando en desventaja a la hora de negociar mejores posiciones en sus empleos, entablar relaciones más armónicas con sus pares o, a partir del manejo de apropiadas herramientas comunicacionales, para dar a conocer de manera más efectiva el resultado satisfactorio y aún exitoso de sus trabajos.

En suma, la eficacia en el rendimiento laboral de los jóvenes ingenieros y su eficiencia como profesionales se verán altamente favorecidas -reportando a su vez beneficios a los empleadores- a partir de la incorporación de estos *skills* sociales, que no habían sido considerados un “activo” en su trabajo, dada la naturaleza, percibida hasta ahora como exclusivamente técnica, del quehacer ingenieril.

- **Los no profesionales**

Como vimos, las *minitas* no son sometidas a evaluación por sus capacidades profesionales. Otros empleados de Techint que no son ingenieros, sí son susceptibles de ser evaluados. Uno de los personajes más disonantes para mis interlocutores, porque no es ingeniero e igual parece “un profesional”, es *resolutivo*. Así me describió Juan Cruz a su compañero de equipo de *Siderar*:

Le decimos el “resolutivo” porque mientras los ingenieros pensamos cómo, de qué forma y lo discutimos, él fue y vino 18 veces. Seguro que no va a ser la mejor

manera y que le decimos, esto le falta tal o así hubiera sido mejor, pero él lo hace. Funciona, pasó por muchos lugares de Siderar, muchos y siempre funciona. Es re conocido, está evaluado 5 de 5²⁸ en cada lugar que estuvo, ¿sabés? Eso, no lo de la evaluación. Funciona en todas las áreas, resuelve. Es de Mar del Plata, es brillante, es contador administrador. (Queda claro que el es una excepción, que los administradores y contadores no son así en general, sino más bien lo contrario).

Él es el diferente en el equipo, pero re funciona en equipo.

Denominar a los profesionales no ingenieros que trabajan en *Techint* como *no profesionales* es de uso extendido. Ante la explicación de Juan Cruz sobre el *resolutivo* le comenté mi sorpresa por esta apreciación constante sobre que los administradores, contadores y los licenciados en recursos humanos no eran profesionales.

¡Débora! – me respondió Juan Cruz mientras se reía sarcásticamente - *vos estudiaste una carrera decente. ¡No te hagas la que no entendés!*

Además de sorpresa por la apreciación a la antropología como una *carrera decente*, inmediatamente sentí la curiosidad de conocer y entrevistar un empleado de *Techint* que no fuera ingeniero (valga la aclaración son la minoría y se concentran en los departamentos de personal y finanzas generalmente). Fue imposible. En primer lugar, ninguno de mis conocidos en el campo tenía amigos dentro de *Techint* que no fueran ingenieros; en segundo lugar, los JP me expresaban no tener confianza para presentarme a sus conocidos no ingenieros

²⁸ La evaluación *5 de 5* es un sistema de compensaciones. Entre 5 tipos de evaluación de desempeño se compensa la evolución general, que es la resultante. Las 5 evaluaciones son: autoevaluación, evaluación del jefe, entrevista y devolución de la entrevista (acá los empleados pueden apelar a la evaluación hecha por su jefe en la línea de mando) y luego una nota general. En base a esta evaluación y a la aplicación de una curva de gauss, se otorgan los aumentos de sueldo.

en *Techint* y, por último, a cada pedido me preguntaban sistemáticamente *¿para qué querés conocer uno de administración?*. Esto para mí habla o bien de su desconocimiento (seguro por mala transmisión, acerca de mis intereses o desconocimiento de mi trabajo), o bien de la poca relevancia que tiene para ellos lo que los no profesionales tengan para contar, o bien que su trato con ellos es casi nulo fuera de lo estrictamente laboral.

La última vez que vi a Maia (recordemos que ella cambio de trabajo en el transcurso de mi trabajo de campo), al comenzar la conversación le pregunte cómo le estaba yendo en su nuevo trabajo. Su respuesta inmediata fue:

Tiene sus cosas malas y sus cosas buenas, pero Deb, somos dos ingenieros, el resto son contadores y administradores. Hago un cociente²⁹ ¡y se creen que soy una genia!

- ***Todos queremos ser Mariano Garreta***

De ser cierto que uno puede ver reflejados ciertos cambios en los ideales de la época. En el ideal del *ingeniero* de los jóvenes profesionales podemos ver cómo el *hacer carrera* en Ingeniería se vio transformado. Así me hablaba Paula, dando cuenta una vez más de sus litigios con *Techint* y con Juan Cruz, con quien acostumbradamente tienen opiniones encontradas:

‘Todos queremos ser Mariano Garreta, pero no. Obvio, ¡sólo hay veinte en el mundo! Entonces prefiero ser el mejor en una empresa mediana que un mediocre en una gran empresa’, me dijo Juan Cruz. Eso se lo enseñan en Siderar, esa empresa piensa así.

²⁹ Un cociente es un cálculo matemático básico.

Mariano Garreta es el Director de Hornos de la *Organización Techint* y considerado uno de los veinte tecnólogos en el mundo capaces de tener ese puesto. Se formó en la Universidad Nacional de Rosario y trabaja hace 15 años en *Siderar*.

La deuda más grande que contraje en este trabajo es no haber conocido a Mariano Garreta. Las referencias que tuve de él han sido muy variadas, pero siempre concordaban en su *excelencia profesional* y *lo buen jefe que es*. Todos los JP que conocí lo ubican dentro de los mejores ingenieros de *Techint* en la historia de la compañía. Es quien *salvó* el horno de la planta italiana de *Dalmine*. Es quien coordina los grupos que viajan a las plantas nuevas de *Techint* en el mundo. Mariano Garreta personalmente recibe a los JP que van a *Siderar*. Mariano Garreta formó el *Team* que privatizó *Somisa* y formó *Siderar*.

Juan Cruz y Paula trabajan con Mariano Garreta y al igual que el resto de sus compañeros de equipo de Hornos estudiaron en universidades nacionales. Ellos son los tecnólogos dedicados a los *Hornos*. Daniel, que trabaja en CINI (recordemos es el quipo de investigación de *Siderca –Tenaris*), pidió desde su ingreso que Mariano Garreta fuera su *mentor*. Dada la cantidad de JP que Garreta tenía en ese momento a su cargo, no fue posible. La vez que Daniel lo pudo conocer le comentó su deseo y, según me contó, Mariano Garreta le dijo:

Cuando necesites hablar conmigo me llamás y nos vamos a tomar un café o te visito en Siderca. Siempre es un placer visitar Siderca.

Daniel cuenta que entonces lo llamo dos veces:

Y vos sabés que las veces que lo llamé siempre me atendió... -dijo agregando que Mariano Garreta era, para él, *como su mentor*.

Maia, por su parte, lo toma como ejemplo del “buen lado de la competencia”:

Techint es muy competitivo; hay quienes se lo toman por el buen lado y hay quienes por el peor. El buen lado, entendés, es mejorarte vos, competir para ser mejor, auto elevarse, avanzar. El buen lado es un Mariano Garreta; o por el malo, es ser re competitivo con el otro, tratar de ganarle y hacer las cosas mejor que él.

Juan Cruz cree que Mariano Garreta es “el mejor director de hornos en el mundo”. Piensa que tiene *todo* para el ser el ingeniero ideal: el perfil del *tecnólogo* y del *management* en una persona.

*Les enseña a los JP a medirse con la vara de sí mismos, hace todo con pasión
¿Entendés?*

Capítulo 3. Capacitación y formación

En la medida que se aprecia positivamente *la nueva mentalidad*, se dejan atrás muchos aspectos que para los JP caracterizan la *mentalidad de los ingenieros de antes*. Sin embargo, las *aptitudes laborales* de los ingenieros siguen siendo altamente valoradas por los jóvenes profesionales. Es en el ámbito laboral que aprenden la mayoría de las variables que darían cuenta del cambio.

En este capítulo no es mi intención aplicar un análisis exhaustivo sobre el discurso del *management* o la implementación de este discurso desde la Organización *Techint* como estrategia empresarial. Mi propósito aquí es mostrar cómo los JP entran en relación con ciertos aspectos del *management* y con la instauración de ciertos métodos y *modelos empresariales* de la compañía.

- Jerarquía y horizontalidad

Para explicarme el sistema de *toma de decisiones* con el cual se organiza *Techint*, Hilario me envió un mail donde adjuntaba el organigrama horizontal³⁰ y que, en el cuerpo decía:

Para los datos de m2 podes tomar:

Presidencia: 45m2

Directores: 20m2

Gerentes: 15m2

³⁰ A modo ejemplar (dado que los organigramas de todas las empresas del Grupo *Techint* son similares) el anexo 1 contiene un esquema de organigrama.

Jefaturas: 10m2

1 Box: 6m2 (van 2 personas)

Mi sorpresa al ver esto me remitió a una decisión metodológica sobre cómo pensar el objeto de estudio (Guber et Rosato, 1989), en el proceso de construcción del campo. Pero cabe aclarar que, deliberadamente, pensé en no focalizar en los dispositivos de control de los espacios físicos y del cuerpo (Foucault, 1976), entendiendo que esto no estaba en consonancia con mi objeto de estudio.

Después de este mail, encontré razones para replantear mi foco y mi concepción de campo.

El sistema de *toma de decisiones* propone que las *decisiones* sean tomadas en todos los niveles. Como me explicó una vez Lucas, *la arquitectura de la oficina propone que la luz del sol llegue diferencialmente a todos los boxes*. Como vimos en el cuerpo del mail de Hilario, cada box tiene una superficie equivalente a un tercio del tamaño de la oficina de un gerente. Cada box es ocupado, por ejemplo, por dos *JP*.

Si bien la toma de decisiones se da en todos los niveles -o sea todas las personas incluidas en el organigrama toman algún tipo de decisión gerencial (léase: comprar bonos en la bolsa de San Pablo, determinar en qué momento van a transportar una placa de acero de una planta al punto de salida a la venta)- este sistema refiere a una esfera de autonomía sobre las propias tareas y las tareas que atañen a las dos posiciones conectadas en el organigrama. Por ejemplo, el jefe de distribución de *Ternium* tiene una esfera de autonomía que afecta al gerente de logística y distribución y al profesional joven que esta inmediatamente después

que el en la *línea de mando*. La idea central que se le adjudica al sistema es la posibilidad de *generar más dialogo entre las partes del organigrama*.

¿Cómo se puede implementar una política de toma de decisiones horizontales en un espacio distribuido jerárquicamente? Planteo esta pregunta pensando solamente en relación a las personas dentro del organigrama (de JP, PJ, grupo 1, grupo 2, Grupo 3 [*middle management*], directores). Si incluyera en el planteo a los operarios, por ejemplo, requeriría un tipo de análisis particular en relación a la estructuración del espacio y lógica de comando del personal dentro de la Organización *Techint*. En esta ocasión no creo que sea pertinente, pero considero fundamental este tipo de estudio para entender el sistema de *toma de decisiones en todos los niveles*.

En la explicación del *sistema*, Tomás me decía:

En verdad en el organigrama por encima mío hay 5 tipos y Rocca. Pero la estructura vertical, con delirios de horizontalidad. Arriba tuyo tenés un jefe y después un gerente, ¡ y después un director! Aunque sí, claro, la toma de decisiones es en todos los niveles es verdad y sí se supone que entonces tenés más diálogo.

Hasta aquí el conocimiento de la situación era confuso ya que la información que yo recibía constantemente llamaba al sistema “de *horizontalidad*”. El organigrama es un gráfico horizontal y las posiciones se ramifican conectándose entre sí con 5 niveles como máximo (que representan a una persona cada una); la toma de decisiones, aparentemente, cruza todos los niveles de *empleados profesionales*. Sin embargo, la distribución del espacio en las oficinas parecería responder a otro tipo de orden que, como vimos en el cuerpo del mail de Hilario, no esta distribuido según los que toman decisiones y los que

no o según la cantidad de gente que trabaje en el mismo despacho o en sectores de coordinación (lo cual sería coherente con un planteo de trabajo coordinado en equipo como el que vimos que se le pide a los JP). Está distribuido, como bien señaló Tomás, respondiendo al orden de una estructura vertical o piramidal según los cargos. No resulta tan extraño este desfasaje entre la propuesta organizacional de la empresa y el orden impuesto al espacio de trabajo, ni la contradicción entre términos horizontal / vertical. La convivencia con las dos ideas de orden pareciera no generarles contradicción a mis interlocutores (ni a la empresa cuando materializa el orden de la oficina) cuando lo explicitan discursivamente o aún cuando lo practican: concretamente, como cuando toman una decisión desde un box en el que comparten 6m² con un compañero.

Una mañana, la segunda mañana que fui a una oficina de *Ternium* en el microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras recorríamos la sección de compras junto a Tomás (JP asignado momentáneamente a esta empresa en el área de logística), nos llamaron de una oficina que luego me explicarían era la oficina del gerente de Logística (superior en la *línea de mando* de Tomás). Cuando nos acercamos, nos dijo un jefe de Tomás (intermedio entre el gerente y él en la *línea de mando*) que estaba por llegar el gerente y que tenían una *videoconferencia* (llamada grupal por internet) de importancia. Por lo tanto, “sería oportuno que no estuviera paseando una desconocida por la oficina”. Las puertas de todas las oficinas de jefes y gerentes son vidriadas con excepción de la puerta, dan a pasillos centrales donde se ubican los boxes y la forma que toma es de una cuña³¹. Tomás se puso nervioso, por lo que le ofrecí retirarme y él se ofreció a acompañarme hasta el hall central del edificio en planta baja. Salimos al hall central del piso, donde dan los ascensores y la puerta de acceso al directorio.

³¹ Anexo 1 foto de ejemplo.

Estábamos llegando al ascensor y sale por la puerta del directorio el que luego Tomás me explicaría era el director de logística con una secretaria *del directorio*. El director tenía una camisa azul claro con cuello blanco, pelo canoso, muy informal su atuendo pero elegante e impoluto. Cuando estábamos subiendo noté que Tomás se ponía nervioso, no me miraba y tampoco miraba al resto de las personas que estábamos esperando. En voz baja me comenta *a ver si cree que sos una espía con la cámara*. Inmediatamente, casi como acto reflejo, guardé la cámara³² de fotos que traía en la mano. Subimos todos al ascensor. Tanto Tomás como yo estábamos tensos. Tomás, la secretaria y yo bajamos en planta baja. Note que el director seguía y le pregunte a Tomás por qué; me dijo con naturalidad: *va a las cocheras, al subsuelo*.

Cuando llegamos a planta baja, Tomás me dijo:

Que suerte que tenés, esto casi nunca pasa. El que se estaba yendo cuando llegaste a la mañana es el director de Ternium, casi nunca te lo cruzás. Y luego cuando estábamos yéndonos, antes de salir del área de gerencia, ¡sale el director de logística!. Hoy viernes es casual friday, por eso estamos todos vestidos informales.

Esta escena me permitió entender que en la practica cotidiana el *sistema de toma de decisiones en todos los niveles*, no implica siempre la idea de *diálogo* entre los niveles que me habían transmitido, que la idea del organigrama como horizontal puede seguir operando en un orden del espacio jerarquizado sin entrar en contradicción y donde efectivamente todos las posiciones del organigrama toman decisiones de algún tipo. También me permitió ver que la

³² Este suceso aconteció dos veces en el trabajo de campo, ambas veces en dependencias de oficina.

organización horizontal y la idea de diálogo no afectan tanto al trato cotidiano entre las personas como el orden vertical del espacio.

- **La grilla del ascenso: workshops, capacitaciones y MBA.**

Para ascender en Techint, es súper importante hacer todas las capacitaciones y entregar todos los trabajos. Si haces eso, en un año pasás de JP a PJ; si no, en uno y medio y gente que hasta en tres.

El Ascenso se da así –me decía Maia mientras dibujaba una campana de gauss- Grupo 1, grupo 2, ahí ya ascendés por vos mismo, por la campana de Gauss y después por segmentos. En donde trabajaba antes, nada que ver tenías asistente junior, senior, etc. Y en teoría “son todos buenos” pero después ascienden los mejores. En Techint, son todos excelentes y claro es más difícil ascender, pero bueno sabes que es así. Me dijo Joaco (recordemos que es el director de dirección personal de una de las empresas de la compañía) que no toman todos excelentes, que algún que otro bueno pero no excelente toman porque claro, sino ¡no asciende nadie!

La referencia que hacia Maia al difícil ascenso en Techint es en referencia el periodo posterior a JP-PJ. Durante este último período, el ascenso se hace a través de los cursos y tareas que propone la capacitación del *Programa Jóvenes Profesionales de Techint*.

La capacitación que Techint promueve entre sus empleados está formulada como *workshops* de corta duración y temas específicos, pensados como herramientas para la organización laboral, institucional y personal. Estos se dan en la empresa por personal que trabaja y ya ha tomado los *workshops* o por

personas requeridas para un tema específico a través de consultoras. Otra modalidad que complementa los workshops son los posgrados, semi rentados, en universidades nacionales e internacionales.

" Estamos convencidos de que uno de los ejes de nuestro potencial empresarial es la capacitación de nuestra gente, por eso buscamos promover el desarrollo de las capacidades personales, de gestión, de conducción y tecnológicas de nuestro personal con cursos "in company" y programas de posgrado en reconocidas instituciones." " www.tecpetrol.com recursos humanos; capacitación. Plan de carrera.

"Buscamos brindar al personal una actualización permanente en sus competencias personales, de gestión, de conducción y tecnológicas, requeridas hoy por los negocios. Además queremos lograr el mayor desarrollo posible de cada persona en el ejercicio de sus responsabilidades laborales.

El contexto actual de los negocios exige preparar a los recursos humanos no sólo para enfrentar un mundo en continuo cambio, que demanda gran capacidad de respuesta, adaptación y aprendizaje permanente, sino también para la globalización progresiva de los negocios" www.tecpetrol.com Recursos humanos; Capacitación. Plan de carrera. **Objetivos de la capacitación.**

La capacitación esta pensada como un ciclo de cursos obligatorios; todo joven profesional de *Techint* los tiene que hacer. Algunos pocos, como los de *Herramientas*, refieren a tareas específicas, pero la mayoría apunta a una forma de trabajo, que es la que se pretende implementar en la empresa. Esta modalidad plantea cinco dimensiones de formación: *Técnico profesional: implica una sólida formación técnica y competencia de manejo de tecnología de punta.*○ *Personal*

actitudinal: abarca una gran apertura de cambio; compromiso e involucración; autonomía; integración; capacidad de trabajar bajo presión e incertidumbre; y una madurez emocional acorde al nivel. ○ Responsabilidad operativa: busca concretar, pero con una capacidad permanente de superación y mejora continua. ○ Responsabilidad estratégica: implica que el personal se planteen si la tarea que hace es la adecuada y necesaria para el negocio. ○ Responsabilidad social-organizativa: refiere a la capacidad de recibir y brindar información, comunicarse, integrarse en otros sectores y trabajar en equipos autónomos, con estructuras cada vez más planas y roles más flexibles.

En cada capacitación, las técnicas y ejercicios que se enseñan están dirigidos a los empleados individualmente en función del trabajo en equipo o de implementar programas en la empresa. Esta persona se entiende como un ser integrado, que va a ser descompuesto-compartmentado, en partes a ser potenciadas en las capacitaciones. A su vez, es su tarea auto organizarse nuevamente para el trabajo en conjunto que propone la empresa. Y en eso, por ejemplo, observar sus *skills* organizativas.

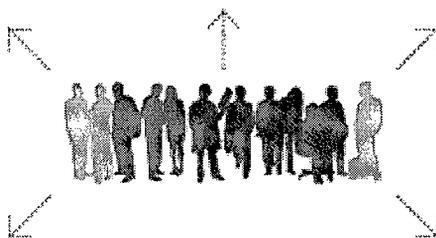
El último, mira qué chotos que son, que ni me acuerdo de qué era... ¡Ah! uno de presentación y de eficacia y de exponer ... qué se yo dónde te hacían armar una presentación y exponerla. Había una mina que te decía te detectaba o te explicaba como presentarte; era ridículo. Te decía: ustedes tienen que llegar y sonreír. Pero ¿viste?, obviamente, puedes tener cierta chapa para eso, pero se aprende haciéndolo, presentando y listo. La hacían de una forma tan conductista que era terrible... Y bueno, yankilandia, el conductismo es terrible, por ahí tenías un tipo que no articulaba dos palabras y estaba tratando de seguir la reglas, brazos acá, sonreír, no sé qué.... Tenés cursos de todo. Tech y algunos de Siderar concretos para que trabajes mejor y para que seas mejor en toda la organización, cómo funciona el

resto de la empresa y entiendas. Por ejemplo, te dan un curso de axes que pensás ¿para qué? ¡al pedo!... pero no. Después con eso hacés todo mucho más rápido.

Me contaba Lucas, para explicarme la variedad de formatos que pueden tomar los cursos y *workshops* de la capacitación y darme su visión particular del contenido de algunos cursos.

La capacitación esta organizada, según la página de la organización *Techint*, en tres dimensiones y dos bases, y se presenta a través del siguiente esquema:

| Dimensión operativa | Dimensión estratégica | Dimensión Organizativo-Social |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|
| 4. Virtualidad | 4. Creación de negocio (entrepreneurship) | 4. Interactividad y Matricialidad |
| 3. Mejora Continua. Proyectos | 3. Comprensión del Propio Rol con foco en el cliente. Finalidad / Contexto / Plan de trabajo | 3. Empowerment |
| 2. Control de Gestión | 2. Concepto de Costo - Beneficio | 2. Trabajo en equipo |
| 1. Tarea | 1. Rol Sólo Operativo | 1. Funcional vertical |



| Base Tecnológica | Base Personal |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja exigencia 2. Skills gestionales 3. Actualización profesional permanente 4. Herramientas virtuales. Flexibilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicación; esfuerzo; obediencia 2. Integración; aporte; cumplimiento de rutinas 3. 'Inteligencia' y replanteo del 'qué hacer'; Benchmark; autonomía integrada; apertura cultural 4. Cambio. Compromiso. Acción con incertidumbre y presión. Riqueza emocional |

La forma en que se organiza la capacitación es en módulos. Cada módulo trata de abarcar un conjunto de ítems, de los anteriormente expuestos en el esquema. La forma y contenido de los módulos generalmente está vinculada con quien dé el curso (puede ser personal de *Techint* que los realizó anteriormente o personal de consultoras contratados específicamente), con la literatura elegida (manuales, libros o fichas propias del programa) y con la dependencia en que se dicte. Como vimos, los Jóvenes Profesionales toman la capacitación rotando por las dependencias de *Techint*; algunos cursos los toman en las plantas, otros en las oficinas.

Entonces, el itinerario de la capacitación es particular en cada año de edición del *Programa de Jóvenes Profesionales*, así como es particular de cada joven dependiendo del tipo de curso o *workshop* que le haya tocado. Las características comunes que mantienen cada año de edición y cada curso están en relación con

los ítems que la organización *Techint* propone como básicos para la formación de sus profesionales.

- **La mentalidad gerencial: la auto renovación, evaluación 5 de 5 y El Kaizen**

Durante mucho tiempo insistí para asistir a un curso "*in company*", pero recibía sistemáticamente una única respuesta disuasiva estandarizada: *ninguno de los de ahora te va a interesar*. Una tarde calurosa de marzo me llama Joaquín para decirme que habían ingresado unos JP a *Tecpetrol* y que iban a dar el primer módulo y que ése *sí* me iba a interesar. El primer módulo es la presentación de los modelos de gestión.

Como no tenía idea de qué se trataba, les consulté a Juan Cruz y a Lucas sobre si debía prepararme de alguna manera para el curso de modelos de gestión. Ambos me respondieron lo mismo: no creían que fuera necesario pero que en el caso que quisiera literatura al respecto, me podían pasar manuales y programas de cuando ellos habían hecho la primera etapa de la capacitación.

Lucas se ofreció a preparármelos y dejarlos en su casa para que yo los pasara a buscar. Acepté gustosa dicho ofrecimiento. Lucas me había dicho que no recordaba cuáles había guardado y cuales había tirado, pero que iba a hacer una selección de lo que tenía que le pareciera pertinente para mis necesidades. La semana anterior al curso fui a buscar los documentos a su casa. Luego de retirar las dos bolsas de nylon que me había dejado preparadas, junto a una nota donde me indicaba el contenido de la bolsa y que ante cualquier duda lo llamara, emprendí camino a encontrarme con Juan Cruz, quien me iba a orientar sobre el material.

Crucé una avenida apresuradamente, corriendo para ser exacta, porque había cambiado el semáforo. Mientras estaba en medio de la calzada, una de las bolsas de nylon se abrió por la mitad dejando caer todos los papeles que contenía. Sumida en la desesperación que me causó la situación, y como venían los autos a una velocidad considerable, corrí hacia la vereda, desde donde pude contemplar como los autos destrozaban los manuales y fichas que me había dado Lucas.

Llegué al encuentro con Juan Cruz, acongojada y le conté la situación.

No te preocupes, yo debo tener alguno por ahí, te los busco. A Lucas no creo que le importe que los hayas perdido- me dijo Juan Cruz.

Luego de mi encuentro con Juan Cruz lo llame a Lucas para contarle lo sucedido. Me resultaba muy incómoda la situación: primero, porque había perdido el material que me habían confiado, y segundo, porque consideraba que era de valor para él y para mi trabajo. En ese momento pensé que era información valiosa que mis interlocutores habían aceptado darme y que vaya a saber si la podría obtener de nuevo.

- Esos papeles no sirven para nada! Por mí, ni te preocupes, y si querés mañana me fijo si alguien dejo una copia por ahí en la oficina, me contestó Lucas, casi sin prestar atención al suceso.

Obtuve nuevamente algunos de los manuales, que leí y me sirvieron para conocer un tipo de literatura totalmente ajena a mí. Me resultaba extraño poder vincularla con la formación que, a mi entender, le ofrecían a los ingenieros durante su carrera universitaria.

En el manual "*Managing on the Edge*", que se da como bibliografía obligatoria del Modulo Modelos de Gestión, en la edición 2007 el *Programa Jóvenes Profesionales de Techint*, aparecen algunas concepciones que me parece pertinente otorgarles relevancia.

Las habilidades son vistas como dependientes del resto de las variables, son tanto abstractas como materiales y de la empresa como de los individuos que trabajan en ella. Son el centro de un esquema de gestión (el de las siete categorías o siete modelos, lectura básica de cualquier curso de management³³) en tanto la variable anterior a las habilidades en este modelo, es valores compartidos, es una variable abstracta, con arreglo a los objetivos de la compañía, no de orden material sino de objetivos humanos.

Los valores compartidos están relacionados con los fines principales a los que se dedica una organización y sus miembros. Estos nunca son objetivos materiales (tales como crecer un 10% anual u obtener del 20% sobre las inversiones). Los valores compartidos tienden a "conmover los corazones de los hombres" y unir los fines individuales y organizacionales." Programa de jóvenes profesionales 2007, capacitación Tecpetrol.

Los valores compartidos, se entiende en la cita previa, serian el objetivo principal y también serian una variable que pone en consonancia los objetivos de la compañía con objetivos humanos. Es la variable que más resalta, dada la preponderancia que se le otorga en el documento, junto con las *habilidades* y con *conmover los corazones de los hombres*.

³³ Anexo una explicación básica de la teoría de los 7 modelos.

La intención principal que pareciera sostenerse es posicionar la gestión principal de la organización en los *individuos que trabajan* en ella. Para esto sería fundamental unir los *finés individuales* con los *de la organización*.

Me parece relevante detectar las herramientas que proporciona *Techint* a sus jóvenes ingenieros para ayudarlos en tamaña tarea: buscar *valores compartidos* que aparejen sus fines personales con los de la organización.

FODA

Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

¡Ay, que lindo! Es un test foda. Sí, yo lo vi en la facu. De hecho, lo quiero hacer en mi empresa ahora, pero ¿viste?, los hacen los de otra área. Yo no hice el curso donde te lo enseñaban, zafé porque lo re conocía, pero todos lo hicieron es re re útil, me comentaba Paula, mientras veía los apuntes que traía conmigo de uno de los workshops.

La matriz FODA se utiliza para hacer un diagnóstico de la situación de la empresa ante un emprendimiento o ante una nueva etapa. Las oportunidades y amenazas son siempre externas y las debilidades y fortalezas son siempre internas (de la empresa o del sector o de la colisión comercial). La fórmula de pares interno/ externo se repite a lo largo de todos las aplicaciones, modelos, estrategias, desarrollos, etc. Siempre es armada como un cuadro de doble entrada, donde los datos son analizables, y siempre de el resulta un diagnóstico. Esta fórmula, generalmente, se usa como técnica antes de hacer compras o para las autoevaluaciones. De la misma manera, se aplica al ámbito de *las plantas " El Kaizen"*

La esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa “mejoramiento progresivo”, que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. Axiomas básicos en los cuales se fundamenta: Toda actividad es un proceso, todo proceso es mejorable, la mejora puede y debe ser continua, las únicas que pueden mejorar las cosas son las personas. ³⁴

Las autoevaluaciones son fundamentales y definatorias dentro del sistema de evaluaciones de desempeño que propone la organización *Techint*. Daniel me lo explicaba así:

En las evaluaciones de desempeño, las notas van del 1 al 5. Hay muchos ítems. La evaluación es: autoevaluación, evaluación del jefe, entrevista y devolución de la entrevista (acá te puedes quejar de la nota que te puso el jefe). Supongo que 5 de 5 es eso, la mejor nota: además de haber notas por ítems (conocimientos, trabajo en grupo, capacidad de administración, planificación, etc.) Hay una nota general final. En base a esa calificación y una teórica curva gausseana, resultan los aumentos de sueldo. La gausseana dice que la mayoría de los evaluados tiene que tener un 3 y muy pocos un 1 ó un 5. Así, antes de evaluar, ya se sabe cuánto más se va a pagar en aumentos. Con la evaluación se define a quién le corresponde cada cosa. Dependiendo de la nota es un cierto porcentaje de aumento.

Para poder llevar adelante la autoevaluación y la entrevista posterior dentro del sistema 5 de 5, una de las tareas principales que le propone la organización a los JP es conocer ciertas premisas implícitas: en primer lugar,

³⁴ Este concepto se encuentra en *Managing on the Edge*, manual de modelos, copias Programa Jóvenes Profesionales 2007.

cómo desarrollar el proceso que uno debe aplicar sobre si mismo y, a su vez, controlar las virtudes de esta aplicación.

También es este tipo de formación la que reciben los JP en la capacitación de *Techint*, además de datos sobre cómo se deben interpretar algunos procesos que atañen a las empresas y a los empleados.

Revelando el misterio de la auto renovación.

Mediante un proceso deductivo, se llega a sospechar que hay una fuerza invisible en funcionamiento. Esta fuerza "invisible" es una mentalidad gerencial que, entre otras cosas, enciende un montón de pequeños fuegos y luego aprovecha la energía térmica. Managing on the Edge, Richard Pascale (extraído de Modelos de Gestión, Workshop 2007, Techint.)

La autorrenovación de la empresa es, definitivamente, *un cambio de mentalidad gerencial*. Cuando los modelos de fabricación y de organización empresarial dejan de ser productivos o de satisfacer las necesidades de crecimiento del mercado, aparecen nuevas *formas de hacer las cosas*. Se ponen a prueba y luego se consolidan en mentalidades. Todos están seguros de eso, todos los manuales técnicos y de formación repiten con diversos ejemplos lo mismo. Las mentalidades cambian acorde a las necesidades. Los ingenieros saben que esto no siempre fue así, pero también saben que deben adaptarse a las reglas del mercado laboral donde se pueden insertar. Saben que hoy, a diferencia de cuando Agostino Rocca fundó Techint en 1946, el mercado laboral de los ingenieros está subsumido al ámbito de las empresas.

- **Las metáforas orgánicas**

Una de las cuestiones que más llamó mi atención durante el fugaz tránsito que significó este trabajo de campo por el mundo empresarial fue la abundancia de metáforas orgánicas.

La IT es parte del ADN de las compañías por lo que reducir la inversión en el área debido a la crisis puede comprometer seriamente la competitividad del negocio e incluso dañar la operatoria actual y futura.

Juan Cruz me explicaba acerca de las plantas de acero que Techint tienen en el mundo:

No hay una continuidad con la compra de plantas afuera. El mundo es una planta en ocho unidades de gestión, se buscan profesionales acá y los mandan por el mundo.

Paula cita a menudo:

El ecosistema empresarial propone, somos Techint. Techint es todos ustedes

O si hacemos símil con el cuerpo humano, las unidades de trabajo serían la musculatura.

Este apartado tiene como finalidad ilustrar ciertas imágenes que circulan por el mundo *Techint* y que, en alguna medida son, a su vez, ilustrativas de cómo se pueden imaginar las empresas a su propia organización.

- **Haciendo grullas**

-Algunos módulos están buenos y otros no. El de Tablero de Comandos es muy bueno; el de Gestión del Tiempo es fundamental porque te enseña cómo

organizarte y tomar mejor los otros. Después tenés el de emociones, me contaba Lucas.

-¿De emociones?, le pregunté interrumpiéndolo.

- Sí, de emociones; aprendés qué cuadrante sos y como trabajar más en equipos. Identificás tu personalidad. Hay una teoría psicológica que te divide en cuadrantes: anterior derecho, posterior derecho, anterior izquierdo y posterior izquierdo.

- Explicale bien- lo interrumpe Hilario y continúa diciéndome- nos hacen hacer grulla, por ejemplo, para aprender a trabajar en equipo.

- ¿Grullas de origami? , le pregunto, tratando de asir el sentido de la explicación.

-Si, así entre todos aprendés a delegar tareas, coordinarlas- termina de explicarme Hilario.

- Pero yo estaba hablando del de emociones, Hila. Del, de los cuadrantes- seguía diciendo Lucas- Según tus actitudes y todo te encajan en cierta lógica- tipo de pensamiento, no me acuerdo cuál es cuál, más o menos. Vos sos un posterior derecho porque tenés más que ver con un pensamiento lógico, no me acuerdo cuál era cuál; vos sos anterior izquierdo, porque sos un tipo emocional que tiene mas que ver con los sentimientos; había uno que era el artístico, seguía explicándome Lucas.

- Sí, pero la idea de ese módulo era para trabajo en equipo; ver en un equipo de trabajo con qué habilidades o con qué perfil iba cada uno y con quién te

podían complementar. Después el encargado de sector te podía poner con uno que trabajarás mejor en conjunto, terminaba de explicarme Hilario.

- *Era ridículo, una necesidad de encuadrar y de poner cosas donde no va, remataba Lucas.*

El módulo que propone trabajar sobre emociones no parecía resultarles útil ni certero a Lucas y a Hilario, de acuerdo con la charla que tuvimos. Parecería que las *emociones*, en este módulo son equivalentes a las habilidades y el perfil de cada JP que toma el Módulo. Se presentan como en consonancia con el trabajo en equipo, otra de las premisas básicas que propone para el trabajo profesional la organización *Techint*.

Trabajador estrella = persona de éxito, Deb - me dice Paula cuando le pregunto qué significaba "trabajador estrella".-Eso lo lees en todos lados, en el librito de "La meta" que te dan en la facu, en lo de inteligencia emocional de Goleman, hasta en el manual de herramientas de Rigby. Bah, en verdad lo que te quiere decir, por lo menos el de Goleman que es el que leí, es cómo hacer las cosas con vos mismo para que te vaya bien. Competir contra sí mismos y no contra los demás, no desear demasiado.

Cuando Juan Cruz escucho el comentario de Paula, le dijo:

Si querés saber qué es un trabajador estrella, en lugar de leer manualcitos, leé a Tom Peters. Tiene dos, creo. A passion for excellence y En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos.

Paul Du Gay (1996: 252) llama a Tom Peters "el gurú de la administración" y cita este precepto de él: "las formas organizacionales emergentes convertirán a todos los empleados en hombres de negocios o empresarios" para después

agregar: “es decir que la reforma organizacional contemporánea otorga prioridad ontológica a una categoría particular de persona, el hombre de negocios o empresario...”

En este capítulo, he querido mostrar el acervo de información sobre la organización empresarial que llega a manos de los *JP* a través de la capacitación de *Techint*, como una parte de su formación profesional dentro del mundo laboral, pero apelando, a su vez, a la estructura afectiva de estos jóvenes, como otra fuente de recursos para el eficiente desempeño de sus tareas.

SEGUNDA PARTE: LO QUE PARECE INCONEXO Y SE CONECTA

Capítulo 3. Etiqueta, cortesía y celebraciones

- ***Cuidar, mimar: de objetos, miradas, colores y otras cosas.***

*¿Algo que te dan? ¿Lo que te llevás después de la presentación decís? Me dijo Tomás, cuando le pregunté si los cuadernos, pen drive, mp4 y pad que traía en una bolsa con el logo de la Universidad Austral, se los habían dado los que presentaron el MBA. Sí, sí, siempre te dan algo, merchandising a veces gifts. El cuaderno que estás usando me lo dieron los de control de calidad, jajá. El cuaderno que yo estaba usando me lo había dado Tomás, porque ese día no traía conmigo mi anotador. La risa que acompañó la aclaración es en relación a cuatro o cinco presentaciones similares (por no decir iguales) que hicieron diferentes consultoras sobre *control de calidad*. Esta referencia es tomada como un chiste común entre los JP de *Tecpetrol* y siempre en forma de ironía: connota la importancia que tiene la calidad para la organización *Techint* y denota la poca observancia de las normas de calidad en los procesos de gestión. ¿Te los regalan entonces?, insistí. Te los dan Débora, son como de la presentación, seguía diciendo Tomás bastante aburrido de tener que explicarme obviedades.*

Salíamos de la presentación de un MBA que ofrecía la Universidad Austral, en convenio con *Business School* de la Universidad de Colorado. Caminábamos por el pasillo que conecta la sala de reuniones del directorio, donde había tenido lugar el evento, con los boxes del área de *logística*. Tomás y Joaquín cargaban sus bolsas con los obsequios que les habían dado y conversaban sobre la presentación.

Es de terror, claro que es mejor que la de UCES³⁵, ¿te acordás? Hablaban de Kaisen y ¡lo pronunciaban en inglés! Como si no supiéramos nada de gestión.

Joaquín le comentaba a Tomás, comparando esta presentación con una que ofrecía otra universidad.

Sí, si no fueran gratis y puntos, acá no prenden. Te lo aseguro.

Sentenciaba Tomás mientras revoleaba la bolsa con los obsequios hacia el escritorio y se dejaba caer en el asiento de su box. Cuando llegamos a los boxes Joaquín ya no tenía su bolsa de obsequios, cuando le pregunté por ella, rememorativo me dijo, *Creo que la apoyé en la tarimita... A ver...* Y se fijó si ahí estaba, apoyándose en su escritorio para traspasar la pared del box y mirar. *Si ahí está, después la agarro.* Decía mientras volvía a colocarse frente a la computadora.

Lo que para mí eran regalos valiosos como para ser simplemente “dados” –valiosos por su costo en el mercado-, para Tomás y Joaquín parecían ser parte de la *presentación del MBA*, intrínsecos a la presentación y se referían a ellos manifestando, en apariencia, una baja estimación por su valor. En tanto para Maia, los objetos quedan englobados junto a otras prestaciones *dadas por Techint* : le hablan de algo que tuvo y ya no tiene. De un valor con el que fue investida y ahora no lo tiene más. Lo recategoriza en prestaciones que da la *Organización Techint*. Maia lo describió de la siguiente manera:

Dicen que los JP se van porque son mercenarios, pero no se dan cuenta que los maltratan. En Techint, los JP son re mimados, re mimados. Que cenita de acá, bienvenida de allá. Están todos en esos encuentros, todos los grosos de todas las áreas de Techint, y están y vos estas ahí, te sentís de otra forma dentro de la

³⁵ Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

empresa. ...te cuidan. Y que te dan la mochilita, y el cuadernito... te pagan cursos y te hacen pasear por las empresas, te explican todo, te incluyen. Family day y el día de fin de año de la familia, todo eso.

Dar y recibir objetos en forma de presentes, souvenirs, gifts, premios y obsequios, es recurrente en las interacciones de la empresa. En las presentaciones, en las fiestas, en los eventos, en las promociones de camada, en las inauguraciones, en los ascensos. Esto generalmente, sucede de una forma institucionalizada, al punto de que está expresada en forma de documento y de contrato.

Veamos que nos dice la normativa que regula la conducta de los empleados dentro de Tecpetrol:

5.4. Obsequios y atenciones.

La aceptación de obsequios y atenciones esta restringida.

El personal podrá aceptar obsequios y atenciones de cortesía, tales como obsequios pequeños o de hospitalidad, únicamente cuando sean de poco valor, y un observador imparcial no pueda interpretar que están destinados a obtener ventajas indebidas.

Dentro del marco de la política de Transparencia en las Relaciones con Terceros, la empresa definirá el límite económico de los objetos de cortesía que pueden aceptar los empleados.

Los empleados que reciban obsequios o trato especial que no se relacionen en forma directa con los tratos normales de cortesía, deberán informarlo a sus superiores a los fines de recibir instrucciones respecto del destino final de dichos obsequios.

No se podrán aceptar bajo ningún concepto, obsequios en dinero, o bienes fácilmente convertibles en dinero.

Las invitaciones recibidas para participar en eventos de negocios, conferencias, convenciones, presentaciones comerciales o cursos técnicos deben ser autorizadas por el nivel de supervisión que corresponda.

*Las restricciones para la recepción de obsequios o servicios incluyen a los allegados al personal. **Código de Conducta. Lineamientos, estándares de integridad y transparencia.** Tecpetrol, 2006.*

Como vemos aquí, es parte de la buena conducta, de la conducta *anhelada*, el recibir obsequios de cortesía o invitaciones especiales, siempre y cuando estén dentro de la normativa. Lo mismo corre para la empresa: es parte de la conducta esperada dar obsequios de cortesía a ciertos empleados (como en las bienvenidas a los Jóvenes Profesionales, las celebraciones de ascensos, de pasos de camada o situaciones de festejo como fiestas religiosas, nacimientos, etc.). Ahora bien, algunos sucesos y atenciones también son esperados para la *conducta deseada*, pero no están especificados, ni se entienden como parte de la normativa ni exclusivamente de la cortesía. Aparecen en relación a los buenos comportamientos esperados, en el uso de los objetos, de las instalaciones, en la forma de dirigirse a otras personas, en la elección de un diseño particular de las acciones. Como, por ejemplo, el uso del ascensor que se encuentra desarrollado con posterioridad en este apartado.

Los objetos y los eventos donde estos objetos circulan, al igual que las prestaciones, son parte de y conforman la etiqueta. Se entienden desde la acción de *mimar* y desde las acciones orientadas a *cuidar* al empleado-persona. No son necesarias, sino otorgadas; no se vinculan con el contenido del trabajo o un requisito laboral, sino con *las formas de hacer las cosas*. *Techint trata* diferente a sus *JP*, pero las condiciones de contratos y derechos laborales son similares en todas

las empresas. El *estar*³⁶ en *Techint* es diferente porque *te sentís excelente, porque te ven excelente y porque la empresa es inteligente*.

Esto se vincula, también, con la carga de valores positivos dada a las instancias de interacción. Esta carga es atribuida por la presencia de profesionales *excelentes* que trabajan en la Organización y se hacen presentes. Se entiende en esto otro atributo que *tiene y da la Organización Techint*. *Mimar y cuidar* es algo que aparece fuera del contrato tácito y explícito, de *formación* a cambio de *devoción, pasión y mejora continua*, pero que marca diferencia. Esta diferencia les comunica a los jóvenes qué clase de valor tienen para la organización *Techint* y qué clase de valor ésta les otorga (la transferencia de la excelencia) a ellos como personas.

La condición de ser *excelentes* se hace siendo *elegidos*: que los demás lo digan ; en la interacción con otros excelentes; y también en la **forma del trato**. En esta instancia, en la forma que adquiere el trato, el valor económico de los objetos (y esto en función de cómo es percibido el objeto fuera del contrato de trabajo, fuera del supuesto ámbito donde es otorgado ese valor), dan muestra del *mimo* y a su vez son índices del valor de ellos como jóvenes profesionales. El precio y las características (tipo y calidad) de los objetos y de las prestaciones, son un índice del valor que estos jóvenes adquieren al ser considerados merecedores de tales atenciones por parte de la empresa. Los bienes socialmente significativos como un don recibido y las prestaciones que son significativas en el orden de la carrera profesional, son entendidos como una parte inherente a la *excelencia* de *Techint*.

³⁶Este *estar* afirma por la negativa lo que plantea Quirós (2006) y refiere a un estar integrado al *ser*. La idea no es generalizar esto a todos los jóvenes, sino marcar que no se hace presente la diferenciación discursiva entre estar trabajando en *Techint* o ser parte de la Organización *Techint*.

La *etiqueta* se despliega en todos los ámbitos de la empresa y los desborda. Se requiere seguir pautas de etiqueta en casi todos los ámbitos interdependientes del ámbito de la *organización Techint*. Léase: celebraciones organizadas por las diferentes empresas, prácticas de organización del personal en relación al disfrute en el tiempo de trabajo (como *familyday, casualday, weekends company*) y también en los momentos de ocio compartidos con compañeros de trabajo y allegados que tienen la misma profesión o puestos similares.

Veremos en los siguientes apartados, a través del despliegue de ciertas pautas de cortesía y de etiqueta en el ámbito estrictamente laboral y en los ámbitos que señalamos en interacción con éste, cómo se emplazan en la práctica cotidiana ciertas estrategias y tácticas que apuntan al gobierno de la conducta de las personas (Rose, 1996:226). No intento subsumir la amplia gama de estrategias y dispositivos que tienen como fin el gobierno de la conducta (Foucault, 1976, 1981) al ámbito de la cotidianeidad, pero sí buscar en estos emplazamientos cotidianos los puntos que posibilitan la implementación de algunas tácticas y estrategias (Elias, 1983) (Tully, 1993).

- **Observar y mirar: el uso de las cosas**

Siempre pasan primero las mujeres, el presidente es el único que no te deja pasar ni a las minitas. Una vez, la primera vez que me lo crucé - me cuenta Tomás de su época de pasante en las oficinas de Ternium-, él estaba por entrar, pero yo claramente estaba más cerca y no sabía quién era, así que trate de entrar al ascensor y él se adelantó y se puso delante mío y entró primero. Fue súper raro, después supe quién era... A veces cuando hay mujeres, pasan cosas como que están por entrar al ascensor y las tenés que dejar pasar, pero éstas adelante,

entonces te chocás con alguna o con el tipo que está al lado tuyo, y a veces se te cierra el ascensor y disparates, todo por eso.

Paula intentaba explicar que es la única en la oficina de logística de *Ternium* que usa la heladera:

Me llevo la comida de mi casa y la pongo en la heladera. Yo soy pasante, no cobro con tickets; cuando voy a comer lo pago, no me importa qué piensen.

Joaquín, en la planta de *Siderar*, me informa sobre cómo hay que observar a los tutores para aprender cómo deben tratar a la gente en la planta y en esto hace una distinción con mirar:

Si los chicos, ven lo que hace el tutor, cómo trata a la gente que no está en su cadena de mando, ahí aprenden cómo trabajar. En planta, el manejo de personal es personal, jaja. Bah, digo, no es implementar los modelos que te dicen en la capacitación, es distinto. Por eso, creo que los JP que van a planta, cuando hacen los módulos, en lugar de ver cómo se juega con las maquinas tendrían que prestarle atención a sus jefes, cómo hacen las cosas.

Qué se mira y qué se observa está diferenciado. Observar cómo se hacen las cosas es lo esperado de los jóvenes en formación; mirar lo que hacen los demás es incómodo y genera incomodidad. Si bien Paula se siente *mirada* por usar la heladera y necesita justificarlo, me lo transmitió como una decisión que no desconoce que eso tiene implicancias. Las implicancias de la lectura del uso de la heladera (como del ascensor, como de las pautas de cortesía) como una transgresión a las pautas tácitas de la conducta esperada en el ambiente de la oficina, de la conducta de una *JP excelente*. Tanto Tomás como Joaquín hablan de observar cómo se hacen las cosas para aprender a desenvolverse en el ámbito de

injerencia de *Techint*, en el uso cotidiano de las cosas y en el manejo de las cosas cotidianas que no son explicadas en la capacitación.

Observar el comportamiento de la gente que es *excelente* en su trabajo, cuándo mirar fijo y cuándo no, mirar las computadoras en toda circunstancia o no, sostener la mirada, bajarla, las medidas de acceso al ascensor: el conocimiento y desempeño de estas pautas expresa un entendimiento tácito de cómo debe ser el trato de los jóvenes profesionales entre sí, con sus jefes, compañeros y con las instalaciones de la Organización *Techint*. Estas pautas también se vinculan con la parte no explicitada de los tan permeables y abstractos **valores compartidos** entre la Organización *Techint* y sus JP.

A continuación expongo una situación elocuente de las narraciones que los JP brindan acerca de las oficinas de *Techint* (y de la observación de las dos oficinas por las que transité).

Entre los lugares que, por su ubicación o por su finalidad, posibilitan la sociabilización en las oficinas, se destaca el baño. El baño de hombres de la oficina de *Tecpetrol* –ubicado en el piso 23 (sector de Presidencia y Logística)- es un punto clave de interacción social entre empleados. El baño es el lugar de encuentro habitual donde pueden cruzarse y dialogar con otros empleados, donde se conocen o donde se ven por primera vez. Fuera de este lugar, dada la disposición de las oficinas, difícilmente se crucen sin premeditación. Es por esto que la disposición espacial de los objetos en el lugar toma una relevancia particular. Desde cada cuarto de baño se puede ver el de al lado a través del reflejo del piso (de baldosas color marfil, absolutamente limpio y brillante): se distingue claramente quién está haciendo uso del mismo; la línea del tabique permite ver hacia fuera y determinar quien ingresa al baño, qué está haciendo (si está en el mingitorio o en el lavabo o esperando para entrar a algún cuarto). Es el

único baño de *Tecpetrol* donde hay bidet, además del que se encuentra en el despacho del Presidente, que es de uso exclusivo de él. Tomás, me brindó una narración muy significativa en relación a esto:

Si te agachas a sacar una toalla, podés ver quién está en el inodoro... cuando uso el mingitorio con alguien al lado, es raro, porque hay papel higiénico para secarte y no hay tachito; entonces tenés que cruzar hasta el tacho de las toallas de papel y a veces te chocás con alguien y es incómodo... Si en un vestuario de hombres te ven usando papel higiénico te comen vivo, se te ríen de por vida. Lo que pasa es que acá la gente grande es pulcra y obsesiva... Es el único lugar del mundo donde vi papel higiénico en el mingitorio , jajá.

Aquí, en principio, planteo dos preguntas que repercuten en las dos dimensiones que le darían sentido a la narración: primero ¿por qué a Lucas se le hace significativo narrarme esta situación?; en segundo lugar, teniendo en cuenta mis observaciones, ¿cómo es que el baño resulta un lugar de interacción social al mismo tiempo que un condensador de la observancia de las conductas?

Me gustaría plantear la observancia de las conductas en relación a estas dos dimensiones (entre otras posibles). Lo postulo desde la concepción de que sería imprudente, a partir de una descripción filosófica, estética, cosmológica o de la literatura (en este caso los vastos escritos sobre management), pensar que podemos obtener pruebas sobre la organización de las prácticas y supuestos previos cotidianos y mundanos que dan forma a la conducta de los seres humanos en ámbitos y practicas específicas (Dean en Rose, 1996: 215).

Con esto quiero redimensionar ciertas conductas que en el plano del discurso parecieran ser analizadas y referidas como algo disruptivo para las prácticas habituales (fuera del ámbito de la empresa) de los Jóvenes

profesionales. Sin embargo, desde la conciencia práctica (Lins Ribeiro, 2004)³⁷, suceden y le dan la forma a la conducta que el discurso plantea. Estas dos dimensiones en interacción, propongo, son el plano donde funcionan las tácticas para el gobierno de la conducta; tácticas que apuntan directamente al autocontrol que tienen que ejercer las personas para adaptarse al mundo en el que, de alguna manera, eligen participar (Elias, 1983).

No es en el control normativo que la empresa ejerce sobre las tareas asignadas o en el uso de los espacios comunes en las oficinas o en la exigencia horaria, sino en la observancia de la conducta en la interacción social donde se efectiviza el discurso que venimos siguiendo en los capítulos previos como táctica para el gobierno de la conducta. Cuando la adaptación a una situación depende de la forma (en su sentido tanto estético como simbólico) que adquiere la práctica (en este caso el uso de los objetos), la mirada de los otros da forma a la conducta propia. Y esto se da así por dos supuestos que el discurso de la empresa contiene: el supuesto de que la mentalidad requerida para el éxito es la mentalidad de la gestión (del manejo), y el supuesto de que la aplicación de esa mentalidad comienza por la persona (o sea, el automanejo) y que esa aplicación es la aptitud personal fundamental para *Techint*.

Es en las *aptitudes personales* que se basa la entrevista de ingreso; es en éstas también que se basa la evaluación-calificación del personal profesional; es

³⁷ Lins Ribeiro toma este concepto de Giddens: la noción de conciencia práctica implica que los agentes sociales en sus contextos cotidianos dejan de monitorear activamente ciertas fuentes de información. Estas entran dentro del desarrollo de las acciones de los actores como supuestos, como "lo dado". Esta fijación de los elementos constitutivos de los contextos significantes para las interacciones está dada por la rutinización de los encuentros sociales en el cotidiano de los agentes sociales. Las fuentes de información no monitoreadas discursivamente son parte significativa de los elementos que son considerados, y entran como parte constitutiva de las características de la interacción, pero no necesitan estar explicitadas como elementos discursivos conscientes.

en definitiva en el ámbito de las *aptitudes personales* que se dirime buena parte del éxito profesional y laboral.

Como entendimos en el capítulo Gestión del Tiempo, el orden de las cosas no es aleatorio, ni tampoco determinado. No hay un orden establecido a seguir sino una actitud hacia el orden a mantener: hay que *ser* ordenados.

Seiketsu y *Shitsuke* son la cuarta y quinta S del sistema 5 S³⁸, y corresponden a dos premisas: *hágase del aseo y la pulcritud un hábito, comenzando por la propia persona y enseñe a la gente para seguir disciplinas de buen ordenamiento autónomamente.*

La primera vez que fui a las oficinas de *Tecpetrol*, mi atención fue retenida por ciertos aspectos que no me parecían esperables de una empresa en pleno crecimiento económico: los ascensores en reparación casi desguazados, las computadoras Pentium 3 con monitores *coloniales*, miles de papeles colocados en pilas sobre los escritorios.

Me parecía la escenografía de una película sobre oficinas en los '70 hecha en los '80: paredes marrones de placas durlock, sillones enormes de algo que pareciera cuerina marrón verdosa, plantas que parecían artificiales y estaban vivas, cortinas de varillas color champagne, una alfombra casi sin pelo de un marrón grisáceo difícil de definir, espacios convexos con puertas de picaportes redondos.

Con el transcurso del trabajo de campo me imbuí en lecturas para capacitaciones, *workshops*, MBA, textos sobre la normativa de la empresa, sobre cómo debe funcionar la empresa, sobre lo que se espera de su personal y

³⁸ El programa de las 5S está presentado en el capítulo Gestión del Tiempo.

encontré ahí que el orden, el campo visual del espacio, tenían un rol preponderante en la *buena organización*. Pero algo me hacía ruido en relación a las primeras impresiones que cargaba conmigo: cuando caminaba por las oficinas no podía encontrar ningún orden, todo me parecía fuera de su sitio, las cosas no tenían un lugar que las hiciera ver organizadas.

En una ocasión le pregunte a Martiniano (director del área de desarrollo) acerca de esta peculiar visión de orden que propone el programa de las 5S³⁹ y la cotidianeidad en la oficina, a lo que me respondió:

El programa es para manejar el personal. Vos tenés que tratar que tu gente entienda el programa. Después, en la práctica es diferente. A mí no me interesa tener autómatas que mantengan todo prolijo; quiero chicos con garra, que se adapten y tengan ímpetu. Claro, que sepan organizarse es fundamental, son ingenieros así que ¡organizados seguro!

Esta explicación, siguiendo lo expuesto anteriormente, me remite una vez más a ubicar las *aptitudes personales* como un ámbito de gestión de la empresa. Y a buscar cómo estas son calibradas en la cotidianeidad: en las pautas de etiqueta y cortesía, en las actitudes hacia el uso de los objetos tanto como en el contacto visual.

- *Family day, operabay*

³⁹ El programa de las 5s es un forma que propuso la organización empresaria japonesa en relación a como debe mantenerse el lugar físico del trabajo. Es una información que circular esta en el ámbito de las industrias ya sea porque lo aprendieron en la Universidad o por mentas. Martiniano a hecho en repetidas ocasiones referencia al mismo.

En todas las situaciones fuera de la esfera laboral de *Techint* en las que estuve, arribé en compañía de las personas que conocí allí. En todos los casos, una situación social era precedida por una situación laboral. De una oficina venía un *happyhour*; de la visita a una planta, el encuentro en un bar; de la presentación de un *MBA*, a un almuerzo en algún *restó* del Microcentro. También las invitaciones a cumpleaños en *Museum*⁴⁰ o las *affteroffice* en *Operabey* donde cada vez, además de los *JP* por los que había sido convidada, me crucé con otros *JP* de la Organización. Las celebraciones que la compañía organizaba, los eventos de fin de año, los *familyday* y las visitas familiares a las plantas, nunca fueron consideradas por mis interlocutores como fuera del ámbito laboral.

Es pertinente explicitar lo que esta afirmación significó para mi trabajo. A partir de vislumbrar que mis interlocutores en sus narraciones describían en el mismo plano tanto las celebraciones que propone la organización *Techint* como las metodologías aplicadas por la dirección de personal para balancear la vida personal con el trabajo⁴¹ (por ejemplo, las cosas que es posible hacer sobre internet en sus casas), como las instancias de reparación de una maquina o la organización de un envío de placas de acero a México, es que me planteé la realización de esta etnografía.

Una sola vez y por casualidad asistí a un almuerzo de fin de año que ofrecía el área de ventas de *Tecpetrol*. En esta oportunidad estaba en el restaurante en que transcurrió la siguiente escena y fue cuando me crucé al Ingeniero Eduardo Gil Navarro, quien la protagoniza:

⁴⁰ Lugares después de la oficina o para comer y bailar, donde muchos de mis interlocutores son habitúes. Estos lugares, que se encuentran en el Microcentro, son también habituales para oficinistas y extranjeros.

⁴¹ *Work life balance*, véase en el glosario.

Viernes 19 de diciembre - 12.35 pm. La reserva estaba hecha para la 1 pm en un bistró de la zona norte de la provincia de Buenos Aires, ambientado como los años '30 en Nueva York. Este bistró, en verdad, tiene otras sucursales del mismo nombre, que se encuentran una en Nueva York, dos en Miami, una en Punta del Este, una en Las Cañitas -barrio clásico de restaurants. Ofrece su menú en inglés, con las especificaciones de los platos en castellano; mientras que los vinos son descriptos por bodega, varietal y cosecha, en una carta libro de estilo colonial⁴².

El salón principal del bistró relucía, dispuesto absolutamente para la recepción de los comensales. Los empleados, movilizados por todo el lugar, ponían orden y ultimaban los detalles para comenzar con el *servicio*. De improviso, un hombre con el pelo brillante, luciendo un soleado posible pero no regular para la época de año, y un asistente, que venía por detrás del primero, entran por la puerta principal.

-*Hola la reserva de Tecpetrol , ¿dónde es?*

-*Buenos días, no tenemos una reserva con ese nombre, ¿estará hecha con otro nombre?* -le dice la recepcionista. Con aspecto disgustado, el hombre enuncia:

- *Gil Navarro, para ocho.*

-*Sí, señor, su mesa es aquélla* -dice la recepcionista, mientras señala una mesa de mármol, antigua, impactante, rodeada de espejos art nouveau y ubicada en un rincón del salón principal. El asistente se dirige a la mesa y observa la

⁴² Esta introducción a la escena no tiene fines estilísticos. Intento describir una puesta en escena de la situación en concordancia con lo que resume la siguiente frase de Elias: "Pero como en un bien sujeto al tráfico de mercancías, su autentico valor de uso -su sentido y fin inmediato- pasa a segundo plano frente al sentido y fin mediato de ser mercancía y valor de cambio por determinada cantidad de dinero, así aquí el inmediato valor social del uso del patio, como casi de cualquier otro objeto de uso, se ve recubierto por su valor social de prestigio" (1983:111)

posición de todos los objetos que estaban sobre ella, junto a ella y en camino hacia la ella. Mientras, el señor sale, sin decir nada, hacia el estacionamiento.

Entra de nuevo mientras el asistente sale, en busca de más paquetes que carga el señor. Comienzan a colocar tres tipos de paquetes, en conjuntos alrededor de la mesa.

-Señor, ¿lo ayudo? –le pregunta la recepcionista.

-No, no, son regalos para la gente que viene. Son los capos de las empresas más importantes con que trabaja Tecpetrol. Así que quiero que los reciban con champagne y que nada falle. Muchas gracias, querida.

Gil Navarro, ha sido mentor de muchos JP.

Les he enseñado a muchos jóvenes veinteañeros el arte de llevar su profesión adelante y es una gran satisfacción para mí que aun me pidan consejos. Ser mentor, es un placer que pocos tuvimos, me comenta después de que me acerco a su mesa a saludarlo y él hace alusión a mi trabajo sobre su empresa.

Me presenta, preguntándome mi nombre y apellido, y luego me comenta en un tono de voz que sólo podían escuchar las personas a nuestro lado:

Estos son los capos de las empresas con las que trabajamos – y subiendo el tono de voz hasta hacerlo audible a todos los comensales, agrega – una copa de champagne para la señorita.

Esta escena provoco en mí una conexión inmediata y me llevó a una nueva pregunta. Si, como aseveran Tomás, Juan Cruz y muchos otros JP, observar cómo hacen las cosas los tutores es fundamental, y si los mentores son los *guías* a cargo del sentido de la carrera profesional, me pregunto, entonces, cuán importante les resultará a los JP la forma en que se manejan los mentores al

desarrollar su carrera profesional y el cumplimiento de las tareas asignadas. Y si al observar cómo practican lo antedicho, no aprenderán ciertas pautas de cortesía que se requieren para avanzar en el *mundo de los negocios* (Du Gay, 1996), que a su vez pasan a formar parte de la variedad de cosas que conforman las *aptitudes personales*.

Esta semana fue la fiesta de fin de año, en el Hotel Intercontinental. Los langostinos eran de este tamaño (gesto con la mano), como de 5 centímetros... dice Hilario, refiriéndose a la fiesta de cierre de año de Ternium.

La fiesta es un evento esperado todo el año por el personal; es la noche del año donde todos van sin parejas. El gasto para la empresa es de 500 dólares por persona, aproximadamente. El evento incluye recepción, comida, mesa dulce, brindis. Cuenta con la participación de personajes de alto reconocimiento público (en 2006 asistieron un cómico que trabaja en el programa de Tinelli, un conductor de programa de música, Los Pericos, bailarinas). El momento más esperado es la apertura del salón del baile, cuya inauguración es un sorteo al que sólo los presentes acceden a los premios. En todos los relatos que me *dieron* de la fiesta, siempre me contaban como el dato más interesante el sorteo, seguido en orden jerárquico por la comida, la presencia de famosos y la interacción entre las *minitas* y los directivos. En todos los relatos que escuché que no estaban dirigidos a mí, el centro lo ocupaban situaciones entre personas y qué clase de cosas se habían consumido y sorteado.

Mesa de recepción con langostinos, quesos importados, camarones, y miles de cosas gourmet; salad bar con delicatessens; después cordero patagónico en cruz con papines andinos; vino Finca La Linda, champagne Finca La Linda, y mesa dulce de postres de Maru Botana, me decía Tomás.

El sorteo mayor ofreció como premio un viaje para dos personas a Natal, Brasil. 10 viajes a puntos turísticos del país (*all inclusive*), 18 órdenes de compras en Garbarino, 30 órdenes de compra por 300 pesos en Galerías Pacifico, vinos y champagnes.

Pablo Duchat ganó el viaje. En verdad lo ganó una secretaria que se fue antes y ¿sabés? ¡La loca el lunes le pidió que le dé el viaje! Cuando todo el mundo sabe que si te vas, perdiste... ¿Ubicás a Duchat?, es el que nos cruzamos la otra vez en Operabay, el de barba, me comentaba Paula.

Un lugar habitual para ir miércoles y jueves desde las 8 pm a las 12 pm es **Operabay**: *Te cruzas a todo el mundo, a quienes querés ver y a quienes no... Es buenísimo, vas te relajás, la pasás bien y estás fresco para el otro día. Hilario insistentemente habla de este lugar. Mientras Lucas me contaba:*

Las opciones de lugares para comer que suelen tomar los empleados no son muchas. Puede ser el Patio de Catalinas, donde hay una cancha de paddle, una de fútbol, un restaurante, y los vestuarios. White - un resto absolutamente blanco que genera la impresión de asepsia total- tiene menú ejecutivo y música ambiente- está decorado estilo minimal New York; una confitería a dos cuadras con minutas y menús clásicos, donde los comensales son de distintas áreas de Tecpetrol, de IBM, y gente que esta dando cursos o algún que otro outsider. Pero, en general, somos la mayoría de Tecpetrol o amigos que trabajan por acá y vienen. Como no tenemos lugares comunes para encontrarnos en la oficina, arreglamos por mail o Messenger y venimos acá.

Me encuentro con los que juego al fútbol, el inter departamental ¿Sabés, no? Tenemos un campeonato interno y el premio se define cada torneo. Este, los de logística van muy bien y jugamos en la cancha del club de Campana. Después

comemos por ahí. Bah, eso si tenemos el último charter (con el que retornan a Capital los JP y PJ que están asignados a Siderca), decía Daniel.

El tiempo para comer es corto: una hora que está incluida en la jornada laboral. Ese tiempo es el único dentro de la jornada laboral que se toma como no productivo. El resto de los eventos y celebraciones organizados por la empresa, que no están definidos como tiempo productivo, se hacen en horario extra laboral (*enjoytime, family day, etc*). El único tiempo que está considerado como productivo y está dentro del horario laboral, pero no refiere a las tareas asignadas para ser cumplidas por el empleado, es el de capacitación: Workshops, MBA, cursos de técnicas.

En el preciado tiempo del almuerzo, la mayoría de los JP salen entre ellos o bien a comer, o a los partidos de fútbol y paddle organizados por *Techint*. Las celebraciones y eventos que la Organización *Techint* promueve para sus empleados son dentro de las instalaciones de la empresa o en predios u hostales alquilados con este fin.

Me interesa introducir algunos elementos de lo que la empresa denomina *FamilyDay* o *día de la familia* (la denominación varía en los años de edición del evento):

En Siderar, para fin de año, hacían un día de la familia, y todos van a la planta y la recorren y después le explican cómo funciona, y los nenes están chochos. La gente que los rodea ve como trabajan, les encanta. Eso sí esta bueno... pero fin de año la fiesta de las empresas eso de que hacen como zona liberada que vas a Campana, todos solos a una fiesta que no sabés donde dormís, no me gusta, terminan como avalando que los gerentes y jefes terminen con las secretarias, me contaba Maia.

Maia dice añorar su época en *Siderar*, entre otras cosas las celebraciones en la planta. A su vez recuerda con explícita molestia las fiestas de fin de año, desaprobando un comportamiento social, que ella refiere como generalizado, las relaciones personales que se entablan en las fiestas. Los relatos recurrentes sobre las fiestas de fin de año y las relaciones personales que se entablan entre *jefes y personal administrativo*, trazan una imagen que, una vez más, divide a los y las JP del resto de los empleados (ellos parecerían no ser susceptibles a entablar este tipo de relación). A la vez, las celebraciones se presentarían, como muchas otras instancias de interacción social, como un escenario donde pueden *observar* y ser *mirados* al mismo tiempo. Es aquí donde esa mirada posible aparece: lo que ellos pueden observar y evaluar, lo que otros pueden observar y evaluar sobre ellos, emerge como un rasgo de incomodidad.

Ahora bien, existen otros espacios de interacción donde los JP elijen ir después de la oficina. Una jueves de fin de marzo a las 3 de la tarde me envía un mensaje de celular Paula, invitándome esa tarde a *Operabay* con Juan Cruz, Tomás y Joaquín (invitación que me llegaba después de semanas en que, insistentemente, les había pedido que algún día que salieran me avisaran para sumarme). La llamo para coordinar la hora y el lugar de encuentro. Me comenta que venían otras JP que yo no conocía, que habían hecho un curso de herramientas en *Florencio Varela* y que trabajaban en *Tenaris*. Tuvimos el siguiente dialogo:

- *Buenísimo Paula, ¿en donde nos encontramos?*
- *En Killkeny, ubicás el Irish (airish pronuncia Paula) que está en Marcelo T. y reconquista?*
- *Sí, sí, ¿A las 7 entonces?, le pregunto con intención de confirmar.*

- *Sí Deb, vestiste como para salir, no muy elegante, pero un poco arreglado sí.*

En esa conversación recordé una escena donde Tomas, después de habernos visto alrededor de cinco veces, saliendo los dos de un curso de herramientas que había dado personal de planta en las oficinas de *Ternium*, me dijo:

- *Hoy que tenemos el curso te vestiste ¿Vos pensas que te fijás que nos ponemos y yo no me fijo que te pones vos?*

Esa fue la única vez que en todo mi trabajo de campo que alguien hizo alusión a mi persona (más allá de mi profesión o intereses). Intuí que la vestimenta que yo luciera esa tarde iba a ser connotativa para mis interlocutores, incluyendo los JP que aún no conocía. Mi intención durante el trabajo de campo ha sido no desentonar ni llamar la atención dentro de las posibilidades, como estrategia de permanencia y de interacción. Hasta el comentario de Tomas me sentía invicta. Luego, comencé a dudar de mi criterio para esta estrategia. En esta ocasión intenté seguir las instrucciones de Paula, vestirme *arreglada* para la ocasión. Y a sabiendas que mis acompañantes salían de la oficina, intenté seguir el estilo de *outfit* (como denominan comúnmente a los conjuntos de ropa femenina o traje que usan para diferentes ocasiones) que observé habitualmente en las oficinas que visité o las JP que entrevisté.

A las 7 de la tarde llegué al lugar donde me habían citado. Estaban Paula, Tomás y Laura (una JP de *Tenaris* que conocí ese día y que no volví a ver). En cuanto llegué, Paula lo mira a Tomás y me dice:

- *Deb, ¡no te van a dejar entrar vestida así! ¡Ni unos tacos te pusiste!*

Acto seguido se paró, le dijo a Laura que tenía una amiga que vivía cerca del lugar donde estábamos, que íbamos a buscar algo y ya volvíamos. Fuimos

caminando, eran solo dos cuadras. Cuando llegamos la amiga de Paula, estudiante de ingeniería mecánica, me prestó una falda negra tubo que cambié por mi falda negra acampanada, y pude negociar no lucir el peinado propuesto y un pañuelo blanco y negro en el cuello a cambio de *emprolijar* mi *outfit*.

No tuve problemas para entrar a *Operabay*, pero mis interlocutores mostraron un nuevo *expertise* sobre cómo desenvolverse en su mundo que yo no había notado. No había ninguna mujer en el lugar sin tacos altos, excepto yo.

Capítulo 4. El fluir del tiempo

- Tiempo de sí, tiempo para sí

"[we] have no direct access to the temporal territory [of the B series] because all our mental life, all our experience, beliefs, expectations, etc. are themselves datable events, confined to their localized time-frames, like all other datable events" (Gell, 1992: 238)

Las relaciones humanas en *Techint* transcurren escurridizamente en un tiempo *de sí mismo*, (o para sí) **plegado** al tiempo de *ser en el trabajo*, y a su vez, marcado por un punto de inflexión: el surgimiento del management (Rose, 1989).

Para Gell, el **tiempo** provee un marco. Desde este autor podemos incorporar la concepción espacializada del tiempo lineal, es decir, la idea de que un orden temporal experimentado y un orden temporal percibido se expanden en la línea de tiempo datado, naturalizado de cada cultura. Podríamos decir que en el transcurrir por sus prácticas, las personas vinculan y concatenan los dos órdenes de tiempo que conceptualiza el autor.

La primera vez que vi a Maia fue en shopping Solar de la Abadía en el barrio de Belgrano. Ahí me había citado, porque vivía a la vuelta. *Querés tomar algo* – me dijo mientras se acercaba a la línea de cajas de Mc Donalds- *tengo hambre, entre el calor y que no tengo tiempo no comí casi nada*. Maia es rubia, pelo largo y lacio, delgada como de un metro sesenta y cinco; con pantalones color rosa-lila, remera blanca, chatitas plateadas, aros pequeños dorados y muchos anillos plateados, alineada. Durante nuestro encuentro, Maia mantuvo siempre una mirada continua y directa a mis ojos. Nos había contactado Javier, un PJ de *Técpetrol*, que me había dicho “estar seguro” de que yo “tenía que conocer a Maia”:

*Es la única JP que conocí –me dijo Javier una vez- que con posibilidades de hacer carrera se fue a otro lado, ella es excelente, es industrial de la UBA, y además estuvo toda la primera parte del **caminito**⁴³ en San Nicolás, te imaginas...*

Estar en San Nicolás significa trabajar en *Ternium*, en *Siderar* y vivir allá, ser parte del convoy que está en la planta y en las oficinas que están en esa ciudad. Se trataba de una experiencia de convivencia total.

En San Nicolás estábamos todo el tiempo juntos; tenemos un edificio para los que trabajamos ahí, vivís con tus compañeros. Estás todo el día con ellos, te los encontrás en el súper, en la calle, te juntas a ver una peli, en el restaurant... Ahora trabajando acá (la nueva empresa de máquinas para cereales en la que trabaja Maia), me di cuenta de que teníamos todos el mismo perfil, más o menos la misma edad, estudiamos más o menos lo mismo, qué se yo, te sentís más identificado, pegás onda, sos más un grupo.

La experiencia de Maia en San Nicolás había sido de un año y medio, mientras trabajaba *en planta y en las oficinas*. En ese período pasó de JP a PJ, hasta el momento en que se cambió de empresa.

Maia se formó en *Techint*, fue su primer trabajo, entró como **pasante del año**⁴⁴, en *Tecpetrol*, y luego pasó a *Siderar* como JP. Es curioso que aunque el nombre que adquirió la empresa sea *Ternium*⁴⁵, los empleados sigan refiriéndose a ella con el nombre de la planta en la que trabajan. Para los jóvenes que están en

⁴³ El *caminito*, como ya vimos, es una de las formas con las que se refieren al tránsito desde el ingreso a la empresa como pasante o JP, hasta el término de la etapa de PJ.

⁴⁴ Como vimos en el ingreso a la empresa, las pasantías del año junto con las pasantías de verano, son el ingreso más recurrente en *Techint*.

⁴⁵ *Ternium* es creada en el 2005, siendo la coalición de *Siderar* (ex SOMISA, siderúrgica argentina), *Sidor* (instituto venezolano del hierro y el acero venezolana), *Hylsa* (planta de chatarra mexicana), como iniciativa del grupo *Techint* y de *Usminas*. Se convierte en empresa en el 2006 al cotizar en bolsa en New York, con el símbolo TX. Véase: <http://www.ternium.com/sp/empresa/flash/lineatiempo.swf>

la planta de San Nicolás, es *Siderar*; para los que están en Florencio Varela, es *Florencio Varela*. Esos términos polisémicos refieren a la planta, a *Ternium* o a *Techint* en diferentes contextos. Aquí rescato la referencia histórica de esos empalmes que alguna vez pertenecieron al Estado y al que los trabajadores, siempre refirieron con su nombre local (Carenzo, 2008). Esas denominaciones parecen ser la forma primordial para poder comunicarse con el resto de las personas que trabajan en la planta y también marca una distinción entre dos ámbitos del mismo espacio de trabajo.

En referencia a la empresa, *Siderar* aparece como lugar en donde Maia trabaja, mientras que el espacio laboral por el que circuló fue *Techint*:

Trabajo en Siderar... trabajo para Techint... los JP de Techint.

Al respecto de esto, Daniel me aclaró que en su ingreso a *Siderca*:

Fue algo que no sabía bien cómo manejar al principio, eso de cuando se habla de Siderca , Tenaris, o Techint, hasta que lo aprendí.

Lo que Daniel entendió con el transcurso de los días, es que las cosas que pasan en la *Siderca*, las que pasan en *Tenaris* y las que pasan en *Techint*, no son las mismas. El tiempo que pasa en *Siderar* es diferente al tiempo que transcurre en *Techint*. Estar en *Siderar* es pensado como *estar trabajando*; mientras tanto, tomar cursos de herramientas (de utilización de herramientas técnicas y de reparación), workshops, capacitaciones, family day y conferencias, es pensado como *estar en formación*. A partir de esta distinción pareciera que la formación es igual a lo que la empresa entiende como *capacitación básica para ascender* (pasar de JP a PJ).

Entonces aquí, una vez más, alrededor del ascenso, de la grilla de formación, es que se ordenan las percepciones espaciales y temporales de los JP.

Otro núcleo está conformado por las relaciones personales imbricadas en el *espacio* de trabajo y en el *tiempo* de trabajo.

Maia no está segura de por qué dejó de salir con su novio Matías, a quien conoció como compañero en Techint. De hecho, esta situación es una característica que cruza toda la descripción que me dio en cada charla, sobre su relación con Matías, antes de que su pareja fuera su compañero de trabajo. No obstante, en la explicación de por qué Matías se fue de la empresa, esta característica no apareció:

.... Cuando empezamos a llenar planillas en el trabajo, mi ex que es re obse se las llevaba a casa, para que queden bien, y para que no le interfieran en las otras cosas que tenía que hacer... yo, que soy pim pum, las hacía en el trabajo. Escuchame, si son del trabajo las hago en el trabajo. Si no, encima que trabajás a morir, seguís horas y horas en tu casa. Porque Matías tardaba horas y horas. Ahora, la verdad que si lo querés hacer bien, lo tenés que hacer sí o sí en tu tiempo libre...

....Bueno, él era bueno, hizo todo bien y en un momento le convenía irse, ¿viste? Si no, entras en la meseta de carrera en Techint y morís en Techint.

Matías y Maia se conocieron trabajando. Los dos son ingenieros, los dos de "oficina". Aunque Maia trabajó un año y medio *en planta*, se considera también de *oficina*⁴⁶, porque puede llevar a cabo los dos trabajos. Como hemos visto, es una característica y una distinción crucial en el perfil profesional de los ingenieros de *Techint*. Esta distinción es portada en todos sus ámbitos de referencia: la facultad, la empresa, sus actividades extralaborales.

⁴⁶ Aquí, como en el caso de "Mariano Garreta", aparece el doble posicionamiento de las capacidades laborales, particularidad que como vimos es adjudicada al ingeniero ideal.

...al principio no estábamos en la misma oficina, pero yo ya lo había visto, porque él come en White, y yo en un momento iba. Después me di cuenta que todas las de dioper⁴⁷ iban ahí y son de terror: tipo administrativas ⁴⁸que hablan de los otros... Entonces empecé a ir a comer acá, al comedor (el comedor del edificio Catalinas)... A Matías lo volví a ver, cuando lo cambiaron de área... Al principio ni bola, aunque a mí ya me gustaba, pero no quería ni mirarlo, porque no da salir con alguien de la of. ¡Te volvés loca! Y él... creo que lo mismo...

Las relaciones personales no están envueltas en lo laboral, se constituyen y son constitutivas de lo laboral. El transcurrir/acontecer de un día en la relación entre Maia y Matías, no se dirime entre el *trabajo* y la intimidad del hogar. Sucede. Y en ese suceder, alguna arista es su relación sentimental y otra su *estar* en el horario de almuerzo y otra sus relaciones al interior de la estructura de *Techint*.

En esta forma de relacionarse -entre ellos, con los espacios, con las tareas- es donde pareciera que comienza a esbozarse un efecto de corrimiento, de demarcación de borde, en lo que hemos mencionado como un tipo de construcción (Ramos, 2007). Para Maia y Matías, el curso de los acontecimientos, la serie de los días en el trabajo, se conforman así como un escenario donde se dirimen muchos más aspectos que los laborales. A la vez, su vínculo con Matías se inscribe en su relación con lo afectivo, cargado de otros aspectos más que su noviazgo.

La última vez que vi a Maia, al preguntarle sobre cómo estaba en su nuevo trabajo, me dijo:

⁴⁷ Dirección de personal de Techint.

⁴⁸ La caracterización que hizo Maia de los administrativos puede verse en el capítulo 2.

Como en un año quiero cambiar de trabajo. No por el trabajo en sí, sino por cuestiones personales, por cuestiones personales, porque trabajo con mi pareja. Y en trabajos muy, muy juntos -gesto de cercanía con las palmas de las manos-, y aunque hay muchas parejas en mi trabajo, no quiero resquemores, ni cuestiones, porque estamos más o menos en lo mismo...

Estar más o menos en lo mismo significa que tienen tareas similares que pueden ser comparadas y que pueden acceder a los mismos canales de ascenso. En las grillas de la empresa están en el mismo lugar, Maia y su pareja tienen los mismos casilleros en las grillas de personal a ser completados. El mismo tipo de tareas adjudicadas, proponen cosas para los mismos proyectos, participan en las mismas reuniones, toman los mismos cursos. Esta constelación, según Maia, le otorga a la relación una cercanía conflictiva. Ella ve posibles resquemores en lo laboral, por su relación de pareja, por las posiciones que tienen ambos, en la grilla de ascenso. Sin embargo esos resquemores no le generan conflicto, ni le otorgan sentido a su relación de pareja.

Hemos visto que la idea de ascensión es algo a preservar. En la tan mentada horizontalidad, la reina es una idea vertical. La idea de **ascensión** está enmarcada en un orden temporal y espacial. Mientras es percibida como un progreso (dado el valor que tiene como metáfora fósil), en la cotidianeidad de la empresa es un **movimiento** en el diagrama de personal.

Para ascender es súper importante hacer todas las capacitaciones y entregar todos los trabajos. Si hacés eso en un año, pasás de JP a PJ. Si no, en uno y medio y gente que hasta en tres.

En el esquema, el *valor de mérito* estaría representado en la **ascensión** cuando los empleados pasan a los *grupos*⁴⁹; mientras son JP y PJ, está puesto en la tasa de **movimiento temporal**. Esto es: el tiempo que les lleve cumplir con todas las tareas que implica cada módulo, con todos los módulos que implica cada fase. (ver grilla de módulos en anexo).

En la instancia de formación (pasante, JP y PJ) el cambio de fase o de estado tiene que ver con seguir el esquema, cumplir con los cursos de capacitación, los workshops, entrega de grillas, MBA.

Como entré con el plan viejo, que era un año para JP y ahí ya pasabas a PJ, me quejé y me dejaron seis meses y seis meses. Escúchame, yo ya hice los intensivos ahora, no voy a hacer lo mismo en otros cursos, me decía Lucas.

Una de las explicaciones mas usuales de por qué alguien se va de *Techint* es el caso inverso al de Maia: irse porque si no, *entrás en la meseta Techint y morís en Techint*. *Morir* significa no poder seguir *haciendo carrera*. Al pasar la etapa de formación, las fases continúan en G1, G2, G3. En estos últimos tres, el ingreso y ascenso⁵⁰ están organizados según tareas y capacidades demostradas individualmente. Se ponen en competencia los integrantes de los grupos en el mismo desarrollo de su trabajo. El **movimiento** es algo que en el paso por *Techint*, se torna un vector⁵¹. Maia me decía:

Acá todo es mas lento, afuera es más rápido.

⁴⁹ G1, G2, G3; estos tres grupos son el diagrama medio en el organigrama, están organizados según tareas y capacidades demostradas, encontrándose entre la etapa de formación (JP y PJ) y la presidencia, donde se encuentran los directores y gerentes (CEO).

⁵⁰ Hago aquí una diferencia entre la categoría nativa de ascensión y la metáfora o acción de ascender.

⁵¹ Vector: en geometría, un segmento con longitud, dirección y sentido definidos

Acá sabés que hacés algo excelente, muy bueno, que es grande. Pero nunca vas a ver los resultados; todo se mueve despacio, es como un gigante...

En donde trabajo ahora es todo más pim pum, menos plata, menos calidad, pero ves lo que hacés, lo ves terminado, todo es mas rápido. Nadie te dice nada.

La lentitud es excelencia, es estar haciendo cosas grandes.

El punto en que el orden de mérito se hace excluyente es en el que dejar *Techint* significa la posibilidad de **ascender** y de avanzar, de seguir en **movimiento**.

Ahora bien, si la idea de movimiento es un vector e intentamos seguir las marcas por las que nos llevó dentro de la organización *Techint*, hasta aquí podríamos esgrimir dos series de eventos; tiempos diferenciales que se ordenan en tres categorías nativas espacio-temporales diferentes:

Ascender se da en el transcurso de un tiempo signado por las capacitaciones (percibidas como *tiempo de formación* para Maia), y como vimos, es una metáfora fósil (no tan fósil de verticalidad) en un supuesto espacio de organización de tiempo y roles horizontales.

Formarse no se contabiliza como tiempo de trabajo, pero sin embargo es fundamental para la temporalidad en que transcurre la vida profesional dentro de la empresa (capacitarse para *Techint*).

Homework, las tareas llevadas al hogar, como explicaba Maia, son entendidas en el movimiento temporal dentro de la empresa, como algo necesario *si querés hacer las cosas bien*, pero están percibidas como trabajo extra, fuera del tiempo de *estar trabajando*, y como una usurpación en el *tiempo íntimo*.

Los caminos contradictorios en los que el tiempo es experimentado no son particulares de Maia o Matías. En la organización de las tareas (por parte de la empresa y de los JP), aparecen continuamente intersecciones donde la experimentación del tiempo y su percepción se descomponen en lo que parecería, desde el análisis, ser una instancia contradictoria. Pero no así para el desarrollo cotidiano de la empresa, de ellos y de su propia argumentación y reflexión sobre el uso y buen manejo de su tiempo. En otras palabras, la *Gestión del Tiempo* es algo que se puede aplicar en simultáneo a las tareas laborales y a las relaciones personales.

- Tiempo para sí, tiempo de sí

"Our access to time is confined to the A – series flux , through which we interact with real time, via the mediation of temporal maps which provide us with a surrogate for real time. These reconstruction of B- series time are not the real thing ... but we are obligated to rely on them." (Gell, 1992: 240)

Estábamos, en Whiterose, a dos cuadras y veinte metros de las oficinas de Tecpetrol, en Catalinas Norte. Es un lugar clásico de afteroffice; clásico porque esta desde el 96.

Así comentaba Paula, mientras me contaba que se había encontrado con un compañero de facultad que está en la sección de finanzas. Esta visión de lo clásico, como algo de los 90', me hizo reflexionar acerca de las *marcas de datación* (Gell, 1922) que se hacían presentes en los relatos. Casi todas las referencias temporales de los jóvenes profesionales refieren a una línea que se traza desde mediados de los noventa hasta el presente. A partir de aquí empiezan los hechos a ser fechados; previo a eso, es "antes", "como se hacía antes", "la mentalidad de antes", "los ingenieros de antes", "la planta antes", "antes cuando Agostino

Rocca". El *antes* además de denotar imprecisión, connota antigüedad, fuera de la actualidad.

La *antigüedad*, como vimos en capítulos previos, es donde se ubica, también, la *mentalidad* de los ingenieros de *antes*, la época donde los ingenieros *se ocupaban sólo de fábricas, plantas y máquinas...* Lo antiguo es percibido como la época en que no se habían dado cuenta de que podían pasar de desarrollar procesos fabriles a procesos de todo tipo: de gestión, de compras, de distribución, de persona, etc. Ese punto marca el comienzo de una nueva época, una nueva mentalidad.

En este punto coincide la percepción del tiempo y de los cambios de la ingeniería como profesión con la datación del tiempo de la empresa. Ante esto, no podemos dejar de contextualizar la década del 90', tanto en Argentina como en el contexto en el internacional, y el proceso de aplicación de políticas neoliberales que ordenaron el mundo, que fue entonces percibido según los nuevos valores del mercado. Cabe destacar aquí que la carga que conllevan conceptos como *innovación* y *actualidad* está en relación directa con el contexto anteriormente mencionado.

Esta línea de datación que pude armar resuena, para mí, fuertemente en la idea que propone el *ecosistema empresarial*⁵², que podemos caracterizar con la siguiente frase "*somos Techint, Techint es todos ustedes*". Y retomando el comienzo de este capítulo, podemos encontrar un clivaje en el trazado de esta línea de tiempo, que consistiría en la implementación del management para organizar *una empresa de ingenieros*.

⁵² Ver capítulo Gestión del Tiempo.

Ciertos trazos temporales propuestos por la empresa, que pasan por la línea de datación pero que no se suscriben exclusivamente a ésta, delinear también la experimentación del tiempo. Los procesos para hacer las cosas, los plazos para desarrollar tareas, las tareas que son parte de un todo mayor y que no se ven finalizadas (por ejemplo los desarrollos tecnológicos que requerirá la futura distribución del silicón que producirá una planta en Venezuela que se planea construir en 2010), son trazos que, como vimos, vienen formulados por las metáforas orgánicas ⁵³ (*considerando las funciones del cuerpo humano, si una parte deja de tener oxígeno, el sistema, como un todo, se pudre, etc.*). Estos trazos se incorporan a la percepción de un tiempo individual y de la organización en simultáneo.

En este sentido es que pienso que se construye un *tiempo para sí* (los plazos, las formas de hacer las cosas, la línea de tiempo de la empresa), que se hace correlativo al *tiempo de sí*: el tiempo de hacer carrera, de ser un profesional excelente, el tiempo del éxito personal.

Si bien aprender a gestionar el tiempo, así como a manejar las *emociones* para trabajar en equipo, es necesario y fundamental para el mejor funcionamiento de la Organización *Techint*, se hace aún más importante que los empleados perciban igual de gestionable el tiempo de sí. De eso, entiende *Techint*, depende la adaptación a los *tiempos de cambio*, condición primordial que los jóvenes deben tener para ser empleados de la organización.

⁵³ Ver Capítulo Dos.

La organización anhelada, últimas consideraciones

En la introducción al libro “El nuevo espíritu del capitalismo” Luc Boltanski y Eve Chiapello (2007:13) escriben: “El espíritu del capitalismo, precisamente, este conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes en él”. Más adelante, señalan: “Veremos cómo el discurso de la gestión empresarial, discurso que pretende ser a la vez formal e histórico, global y situado, que mezcla preceptos generales y ejemplos paradigmáticos, constituye hoy la forma por excelencia en que el espíritu del capitalismo se materializa y se comparte” (2007:19). Los autores explican que este discurso se dirige específicamente a los cuadros profesionales⁵⁴ y que se encuentra manifiesto y explícito en el corpus de la gestión empresarial.

El interés de este trabajo se centró en cómo en cada momento de la vida de las personas, el discurso se hace práctico y se actualiza en el transcurrir de la vida diaria. La implementación del discurso empresarial no se limita al espacio sobre el que rigen las empresas de forma directa. El ámbito de implementación está conformado por las personas en sus lugares de trabajo, en el tiempo de almuerzo, en la forma en que organizan su vida social, en sus intereses estéticos, en los intereses profesionales; en todos los órdenes en que la vida se expresa. La noción de *modelización de la competencia común* (Boltanski et Thévenot, 2000) parece fértil para entender esas formas en que el discurso se hace práctico. Los autores plantean que la modelización aparece en la vida en común, con la noción

⁵⁴En referencia a los empleados ingenieros y profesionales técnicos.

de *prueba*⁵⁵, y refiere a cómo la tradición informa a los actores sobre aquello que tienen que hacer para comportarse con normalidad. En otras palabras: qué formas de hacer las cosas -y qué formas no- son correctas para cierto tipo de *competencia*, que se pondrá a prueba en las diferentes tareas a realizar. De esta manera, las formas de hacer las cosas es el terreno donde se despliegan los modelos posibles de personas.

Ciertas acciones de las personas se ponen a prueba dentro y fuera del ámbito laboral, para dar cuenta de sus competencias; cómo deben desarrollarse para estar en, para ser adecuados para. En otras palabras, se trataría de conocer una suerte de normativa tácita que se aplica en todos los aspectos de la vida diaria donde se abreva para buscar conocimientos de **cómo** hacer las cosas.

Las *formas* en que se hacen las cosas funcionan e influyen en la puesta en consonancia de objetivos y acciones de las personas. Cargan de valor y positivizan instancias, cuyo contenido queda subsumido a éstas (ascensión en la empresa, uso del tiempo extra laboral). De esta forma, la estética social interviene activamente en la construcción de un modelo. Se propicia, así, un modelo de persona como único ideal ético en una serie de ámbitos y prácticas diferentes (Bolstanski, 2007).

No es posible trazar una línea definida entre el trabajo y el resto de la vida de estas personas. No es posible entender a los Jóvenes Profesionales de *Techint* sin pensarlos como ingenieros, como jóvenes, como competentes, excelentes empleados. La formación profesional, su lugar de trabajo, desarrollar adecuadamente sus tareas, estar en la empresa, usar su tiempo libre forman parte del mismo estilo de vida.

⁵⁵ Esta noción es descrita como una situación donde la validez de un acto o una cosa es susceptible de crítica.

Los Jóvenes Profesionales, al pensarse como una misma persona en todos los ámbitos, tanto en el “afuera” como en el “adentro”, se perciben de la misma manera; perciben y experimentan el tiempo de hacer carrera con el tiempo de ascensión laboral así como sus anhelos y sus obligaciones. Al pensarse como una misma persona en todos los ámbitos, las formas en las acciones, los valores en la vida y en el trabajo, son los mismos: un completo “lifestyle”. Es por eso que me resultó pertinente, en paralelo a la implementación de la lógica empresarial, prestar atención al entramado en que transcurre su vida diaria, el *paisaje socio cultural* que trazan con sus modos y costumbres. Al hacer foco, aparece en primer plano, como lo más foráneo y visible, la esfera estética de su vida.

Sin embargo esto se hace crucial en la *planificación de la vida de las personas*, en su forma de hacer las cosas y de la concordancia con el mundo que los rodea. Es en *la forma de hacer las cosas*, en las particulares elecciones de la vida diaria, donde se refleja un joven profesional. Es en estas prácticas donde discurre la persona. En la experiencia del día a día se pone a prueba su persona, como profesional íntegro y esto da cuenta de sus valores compartidos.

Si no hay límite entre lo personal y lo laboral, lo personal es simultáneamente lo laboral y evidencia de lo anterior. A la luz de esto, me gustaría retomar ciertos puntos de este trabajo. Uno de ellos refiere a lo incómodo. En lo que considero un proceso de adaptación, adecuación y aprendizaje de la conducta esperada por parte de los JP dentro del ámbito laboral, aparecen rasgos que entiendo, expresan incomodidad. La reticencia a ser observados en la interacción social (no querer asistir a las fiestas de fin de año), la desorientación (o reorientación) ante la mirada de los otros (en el uso del baño), el sentido de desubicación cuando te miran haciendo algo que no es valorado positivamente (usar la heladera como Paula, hablar de tus sentimientos

como la secretaria del director) expresan una fisuras dentro del velo de homogeneidad que parecería otorgarle la *excelencia* a las conductas de los jóvenes.

Si bien intenté dar muestra de un movimiento de corrimiento del discurso de la gestión empresarial (de mentalidad de gestión del producto de las maquinas al ámbito de la persona) a través, principalmente, del orden de las conductas. Intenté también mostrar cómo ese discurso de la gestión no se emplaza en las metas de los jóvenes. No es el discurso empresarial el lugar donde Juan Cruz, Maia, Tomás, Matias, Daniel, Paula, Hilario y Joaquín se piensan a sí mismos. Es en el movimiento del discurso de la gestión a lo afectivo cuando empiezan a pensarse en términos de gestión empresarial. Es cuando sus anhelos profesionales son aptitudes personales que cuentan para acercarse a sus metas, que comienzan a pensarse en términos de autoevaluación, de automejora; cuando las herramientas para gestionarse a sí mismo son los términos que parecieran servir para desarrollarse en todos los aspectos de la vida, para ser profesionales/personas íntegras.

Es desde el anhelo de posicionarse como personas íntegras que el discurso de la gestión empresarial empieza a hacerse notar en la vida de estos jóvenes. Desde allí se organizan los anhelos, anhelos de ser un profesional excelente, anhelos de ser (o al menos estar cerca de) Mariano Garreta.

Me gustaría retomar las incomodidades que generan las tácticas y estrategias que se enfocan sobre las conductas de los jóvenes. No quiero perder de vista la negociación cotidiana que los JP tienen que hacer a través del mecanismo constante de adaptación y adecuación al mundo en que viven. Creo que ahí está la posibilidad de entender como agencian la realidad del mundo que eligen vivir. Y creo también que éste es un camino para seguir explorando, para

poder dar cuenta de las posibilidades de cambio. De un cambio que los jóvenes profesionales no demandan políticamente, de una realidad que no expresan discursivamente querer cambiar.

El párrafo siguiente es un extracto de un mail que me envió uno de mis interlocutores en el trabajo de campo, después de leer gran parte de esta tesis:

Por lo menos en SIDERCA siempre (creo que orgullosamente) se laboraba mas horas de las que correspondían. Parece que ahora la tendencia desde RRHH es cambiar esto (pero no se que tanto), pero creo que para la generación mas nueva pesa muchísimo. Por lo menos para mi (ya sobre el final de la generación X, inclusive), es primordial. Quizá se vea un cambio en este sentido cuando se renueve todo con el paso del tiempo. Espero... O quizá sea una ilusión que estuvo desde siempre en la óptica de los que todavía no se sienten engranajes... no se.

Como empecé este trabajo me gustaría cerrarlo, afirmando que no me siento tan diferente a ellos. Que por eso fue muy difícil el proceso de descotidianización y extrañamiento en el campo (Lins Ribeiro, 2004) y la construcción de un objeto de estudio que se delineó poniendo y sacando del epicentro muchas categorías nativas y muchas categorías analíticas. Y que este proceso no fue ajeno a lo largo de los años que duró, a mi relación con la antropología, con la etnografía y con la metodología visual.

Mucho menos ajenas aún las personas con las que investigue en equipo, discutí antropología, me dirigieron, me leyeron y le dieron coherencia interna a muchas de las ideas que aquí aparecen.

BIBLIOGRAFÍA

Antunes, Ricardo (2009), "*O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural*". En: Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo, nro 19, Buenos Aires, Argentina. <http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/Index.htm>

Ardévol, Elisenda (1998), "Por una antropología de la mirada: etnografía, representación y construcción de datos audiovisuales". En *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares del CSIC L. Calvo. Perspectivas de la antropología visual*, Madrid.

Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo; Khavisse, Miguel (2004), *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Siglo XXI Editores Argentina.

Balbi, Fernando Alberto (2004), "Las etnografías como... ¿etnografías! Un ensayo dialógico sobre la posmodernidad en Antropología Social". En Boivin, Mauricio, Rosato, Ana, Arribas, Victoria (eds.) *Constructores de otredad. Una introducción a la antropología social y cultural*. Buenos Aires, Editorial Antropofagia.

Banks, Marcus y Morphy, Howard (1997), "*Rethinking Visual Anthropology*". New Haven y Londres, Yale University.

Benjamin, Walter(1967), *Ensayos escogidos*. Buenos Aires: Ed. Sur.

Boltanski, Luc y Thévenot, Laurent (2000), "The reality of moral expectations: a sociology a situated judgment". En *Philosophical Explorations*, vol. III, nro., pp. 208 - 231.

Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2007), *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, Akal.

Bourdieu, Pierre (1991), *El sentido práctico*. Madrid, Taurus.

----- (1997), *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Barcelona, Anagrama.

Carenzo, Sebastián (2008), *Un universo de objetos en circulación: Procesos de valorización y transformaciones en las economías domésticas Chané de Campo Durán*. Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Clifford, J. y Marcus G. (1986), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. University of California Press.

Coombe, Rosemary (1997), "The demoniac Place of the "not there": trademark rumors in the Postindustrial imaginary". En Gupta y Ferguson (eds) *Cultural, power, place explanations. Critical anthropology*. Durban y Londres, Ditre UniversityPress,.

Coote, Jeremy (S/F), "Marvels of Everyday Vision: The Anthropology of Aesthetics and the Cattle-Keeping Nilotes. En Jeremy Coote y Anthony Shelton (eds) *Anthropology, Art, and Aesthetics*. Oxford Studies in the Anthropology of Cultural Forms, Oxford, Clarendon Press, pp.73-245.

De Certau, Michel. (1988), *The practice of everydaylife*. Berkley and Los Angeles. Universty of California press.

Deleuze, Gilles y **Guattari**, Félix. (1988), *Mil mesetas*. Valencia: Pre-Textos. Trad. José Vázquez Pérez y Umbelena Larraceleta.

Deleuze, Gilles (1989). *El pliegue. Leibniz y el Barroco*. Barcelona, Paidós.

----- (1990), "¿Qué es un dispositivo?". En *Michel Foucault, filósofo*, Barcelona, Gedisa.

Du Gay, Paul (1996), "Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública". En *Cuestiones de Identidad*. S. Hall y P. Du Gay (eds.) Buenos Aires, Amorrortu, pp.251-280.

Elias, Norbert (1978), "The Civilizing Process". En Vol.1: *The History of Manners*. Oxford, Basil Blackwell.

----- (1983), *The Court Society*. Oxford, Basil Blackwell.

----- (1984), *Sobre o tempo*. Jorge Zahar Editor.

Foucault, Michelle (1976), *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*. México, Siglo XXI.

----- (1986), "On the geanology of ethics: an overview of work in progress". En P. Rabinow (ed.) *The Foucault reader*. Harmondsworth, Penguin, pp.340-72.

----- (1991), *Tecnologías del yo*. Barcelona, Paidós.

Gell, Alfred (1992), *The Anthropology of Time: cultural constructions of temporal maps and images*. Oxford providence, Berg.

Giddens, Anthony (1997), *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona, Península.

Grossberg, Lawrence (2003), "Identidad y estudios culturales: ¿no hay mas que eso?". En S. Hall y P. Du Gay (eds.) *Cuestiones de Identidad*. Buenos Aires, Amorrortu, pp.214-250.

Goody, Jack (2002), "Elias and the anthropological tradition". Londres, SAGE Publication, pp.401-412.

Guber, Rosana y Rosato, Ana (1989) "La Construcción del Objeto de Investigación en Antropología Social: Una Aproximación". En *Cuadernos de Antropología Social*, Vol.2, No.1, Buenos Aires.

----- (2001) *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Grupo editorial Norma.

Ingold, Tim (1993), "Aesthetics is a cross-cultural category". En *Key Debates in Anthropology*. London y New York, Routledge.

Latour, Bruno (2007), "Nunca fuimos modernos. Ensayo de antropología simétrica". Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Lins Ribeiro, Gustavo (2004), "Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica, un ensayo sobre la perspectiva antropológica." En Boivin, Mauricio, Rosato, Ana, Arribas, Victoria (eds.) *Constructores de otredad. Una introducción a la antropología social y cultural*. Buenos Aires, Editorial Antropofagia.

MacDougall, David (1997), "The Visual in Anthropology". En M.Banks y H.Morphy (eds.) *Rethinking Visual Anthropology*. New Haven y Londres ,Yale University.

----- (1998), *Transcultural Cinema*. Nueva Jersey, Princeton University Press,.

----- (2000), "Lo Visual en Antropología". En *Fichas de Cátedra: Etnografías Fílmicas*, Seminario de Antropología Visual, OPFyL, Universidad de Buenos Aires.

----- (2000) "Social Aesthetics and the Doon School". *Visual Anthropology Review*.

Malinowski, Bronislaw (1973), *Los argonautas del pacifico occidental*. Madrid, Península.

Mauss, Marcel (1979), "Body Techniques". En *Psychology and Sociology: essays*. Londres, Routledge and Kegan Paul.

- Minh-ha**, Trinh T. (1989), *Woman, Native, Other. Writing Postcoloniality and Feminism*. Bloomington e Indianápolis, Indiana University Press.
- Moya**, Marian, et al. (En prensa), "Antropología e imagen en y desde la periferia". En *Revista Chilena de Antropología Visual*. Univ. de Humanismo Cristiano, Santiago.
- Pink**, Sarah (2001), *Doing Visual Ethnography: Images, Media and Representation in Research*. Londres, Sage.
- (2008), "Movilizing Visual Ethnography: Making Routes, Making Place and Making Images". En *Qualitative social research*. Volume, 9. No. 3, Art 36.
- Quirós**, Julieta (2006), *Cruzando la Sarmiento: una etnografía sobre piqueteros en la trama social del sur del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires, Antropofagia.
- Ramos**, Ana. (En prensa). *Los pliegues del linaje. Memorias y políticas mapuches-tehuelches en contextos de desplazamiento*. Buenos Aires, Eudeba.
- Rofel**, Lisa (1997), "Rethinking Modernity:Space and Factory Discipline in China". En Gupta y Ferguson (eds.) *Cultural, power, place explanations. Critical anthropology*. Durban y Londres, Dutre University Press.
- Rose**, Nikolas (1994), "Government, authority and expertise under advanced liberalism". *Economy and Society*, 273-99.
- (1996), *Inventing Our Selves: Psychology, Power and Person-hood*. New York, Cambridge University Press.
- (2003), "Identidad, genealogía, historia". En S. Hall y P. Du Gay (eds.) *Cuestiones de Identidad*. Buenos Aires, Amorrortu, pp.214-250.
- Silvetti**, Edgardo (1996), "Techint: 50 años de una misma filosofía empresaria". Editado por Techint Group.
- Strathern**, Marilyn (1992), "After Nature: English Kinship in the late century". Cambridge, Cambridge University Press.
- Taylor**, Charles (1989), *Sources of the self: the making of modern identity*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Tully**, John (1993), "Governing conduct". En *An approach to political philosophy: Lock in contexts*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Weber**, Max (1998.), *Economía y sociedad (1922)*. Fondo de Cultura Económica.
- (1979), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Península.

Sitios Web consultados

Tecpetrol. [En línea]. Disponible en: <http://www.tecpetrol.com>.

Techint. [En línea]. Disponible en: <http://www.techint.com/group/es/>

Tenaris University. [En línea]. Disponible en:
<http://www.tenaris.com/TenarisUniversity/en/default.aspx>

Third World Dilbert. [En línea]. Disponible en:
<http://thirdworlddilbert.blogspot.com/>

Emprendedores. [En línea]. Disponible en:
http://www.emprendedoresnews.com/notaR/el_work_life_balance-5101-3.html

Work Life Balance:[En línea]. Disponible en: <http://www.worklifebalance.com/>
-Diversas lecturas de cursos y workshops Techint.

Managing on the Edge.(Cap. 1 y 2) Autor: Richard Pascale.

Presentaciones Orales. Programa Jóvenes Profesionales 2007.

Management Tools 2007, An executive's Guide. Autor: Darrell K. Rigby. Grupo Bain & Company.

Management Tools and Trends 2007. Autor: Darrel Rigby, Co- Autor: Barbara Bilodeu.

Daniel Goleman: La inteligencia emocional en la práctica. Autor: Fernando Pozueta.

GLOSARIO

De palabras Castellanas:

Excelencia: *del lat. excellens-tis 'sobresaliente'. Expresa cualidad en el más alto grado. Que sobresale sobre la media. Nivel máximo de excelente. (1:Bueno, 2:mejor, 3:excelente). Resulta curioso que, aunque el contrario (antónimo) de excelente sea malo, el de excelencia sea defecto.*

f. Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

La palabra Excelencia viene del latín *Excellentia-ae*, de *ex* y *cella* del indoeuropeo *kel*, en griego *kelo*, lugar oculto o escondido, bodega. De ahí deriva la palabra castellana *celda*. *Ex-cellentia* significaría entonces, salir de lo oculto para significar superioridad, grandeza, elevarse, enorgullecerse.

JP/ Joven profesional: refiere al primer status al ingresar a la empresa, el ciclo de ascensión continua con PJ, profesional joven y continua con G1, G2, G3; estos últimos son tres grupos (stage) organizados según tareas y capacidades demostradas.

PJ/ Profesional Joven: Refiere al segundo status dentro del organigrama antes descripto.

De palabras inglesas:

After office: *Eventos, y practicas de ocio en el horario pos oficina, generalmente, en lugares cercanos a la oficina.*

Assessment: *Tasacion, valuacion. Es un instrumento de alta especificidad técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer.*

Break: *Corte, pausa, descanso. En la mayoría de las circunstancias es entendido por un recreo.*

Casual day/ Casual Friday: *Implica la posibilidad de salir de las constricciones de la vestimenta laboral y poder acudir al trabajo llevando ropa "sport". O bien, estar trabajando en algún lugar de recreación, o teniendo entre horas de trabajo, alguna actividad recreativa.*

Circle of trust: Término que se utiliza como concepto en management, grupos de autoayuda, instituciones de rehabilitación y escuelas. Se entiende como un espacio de entendimiento tácito; quienes están dentro, conocen las reglas no explícitas de los lugares en común, y el faltar a dichas reglas se denomina "break of circle". Este funciona como punto de no retorno. Cuando se conoce la falta de forma inmediata, quien la cometió, se encuentra fuera del circle of trust. Y en lo sucesivo, puesto en observación.

Enjoy time: Tiempo de disfrute en relación al ámbito laboral. Tiempo de disfrute en contraposición al tiempo que se pasa en actividad laboral.

Focus Group: Una de las metodologías utilizadas en los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Gifts: Regalo. Puede referirse a cualquier cosa que haga a otra persona estar más feliz o menos triste.

Happy hour: Hora feliz. Un horario determinado por un establecimiento en el cual hay ofertas de tragos. Siendo el más popular, dos bebidas por el precio de una.

IT: La **Tecnología Informática (IT)**, según lo definido por la asociación de Tecnología Informática de América (ITAA) es el estudio, diseño, desarrollo, puesta en práctica, ayuda o gerencia de los sistemas informáticos computarizados, particularmente usos de software y hardware; se ocupa del uso de computadoras y del software electrónico de convertir, de almacenar, de proteger, de procesar, de transmitir y de recuperar la información.

Lifestyle: Estilo de vida. Expresión que se aplica de una manera genérica, como equivalente a la forma en que se entiende la vida, no tanto en el sentido de una particular concepción del mundo (poco menos que una ideología), como en el de una idiosincrasia o un carácter, particular o de grupo (nacional, regional, local, generacional, de clase, subcultural...), expresado en todos o en cualquiera de los ámbitos del comportamiento (trabajo, ocio, sexo, alimentación, indumentaria, etc.), fundamentalmente en las costumbres o la vida cotidiana, pero también en la vivienda y el urbanismo, en la relación con los objetos y la posesión de bienes, en la relación con el entorno o en las relaciones interpersonales.

Match: Igualar, ajustarse a, corresponder a, hacer juego con. Coincidencia.

MBA: *Una Maestría en Administración de Negocios o Master in Business Administration o MBA (inglés), es un programa académico a nivel de postgrado en negocios. En general, el primer año de un MBA está orientado a entrenar en el conocimiento del contexto empresarial y en las funciones operativas de la empresa. El segundo año, es más especializado y busca capacitar en habilidades gerenciales. Existen variaciones en el formato de dichos programas en cuanto a su duración, contenido y método de enseñanza. Mientras que la duración puede variar de 1 a 3 años, existe una modalidad para gente con mayor experiencia empresarial llamado MBA ejecutivo y que generalmente es a tiempo parcial, con una duración de 2 años y que se compagina con la carga laboral.*

Outfit: *Conjunto, tenido o combinación de vestimentas. Combinar las vestimentas en relación a la ocasión.*

Skills: *Habilidades, entendidas como capacidades de las personas que se representan en el poder de realizar alguna tarea o actividad particular.*

Stretching: *Estiramiento o técnicas de elongación. Consisten en una actividad física que busca aumentar la flexibilidad y tonicidad muscular a través de ejercicios de estiramiento.*

Algunas consideraciones teóricas y analíticas sobre estética.

Como punto de partida para interpelar la *estética* como categoría analítica haremos referencia a un debate antropológico que giró en torno a la aplicabilidad de la *estética* como categoría transcultural (Cf. Ingold: 1993). La tensión nodal se desarrolló alrededor de la traspolación de una categoría *occidental burguesa*, que históricamente refirió a la experiencia sensorial humana en el campo del arte (y los juicios de valor que esto mismo traería aparejado), para traducir en otras culturas aquella capacidad humana sensorial de construir y dar forma a los estímulos.

Howard Morphy precisó en su moción, a favor de la aplicabilidad de la categoría: “La **estética** concierne a la capacidad humana de asignar valores cualitativos al mundo material. Las propiedades físicas en sí, no son cualidades, pero sí diferencias que conforman la base para las distinciones que subyacen el sistema de valoración”¹ (Morphy en Ingold, 1993: 258). De acuerdo con su planteamiento la experiencia de los estímulos es independiente de la cultura del sujeto (todos tenemos la capacidad de percibir con los sentidos) pero en contrapartida la valoración de los mismos sería relativa al contexto cultural. “Las personas se socializan en un mundo de sensaciones que en su contraparte afecta la cualidad de la experiencia o la forma en que el objeto/sujeto es percibido, lo que algunos encuentran placenteros, otros repelente”. Morphy considera que la clave sería localizar los procesos de transformación estética a través de los cuales les damos un valor a una cualidad, en otras palabras, las propiedades físicas tienen un efecto en los sentidos en todas las culturas pero la respuesta estaría de alguna forma “afectada” de acuerdo a la socialización particular de cada sujeto. Las diferencias no se pueden buscar en las cualidades de las cosas pero sí en el sistema de valuación que subyace a los sujetos. “La estética concierne a todo el proceso de socialización de los sentidos, en la evaluación de las propiedades de las cosas” (Morphy en Ingold, 1993:259). Las ideas, agrega, también evocarían respuestas estéticas, también pueden calmar o excitar los sentidos. Aquel valor agregado que se transforma en una cualidad, acciona en el medio ambiente que creamos para nosotros mismos, en los contextos en los cuales nos sentimos felices o ansiosos, en las elecciones que hacemos al usar o comprar tal o cual cosa.

En contrapartida, Joanna Overing rechaza la viabilidad de la transculturación de la categoría. Argumenta que la categoría de estética “es inconcebible fuera de preocupaciones modernas, es aquella y más que ninguna otra, la que los antropólogos deben sojuzgar” (Overing en Ingold, 1993:260). Su uso conlleva los peligros de tratar de entender y traducir en otros contextos culturales (en referencia a sociedades no occidentales) una categoría que fue gestada en un contexto cultural específico, una categoría que fue pensada desde y para el mundo moderno-burgués-occidental. La estética, juicio de belleza y gusto, refiere técnicamente al estudio filosófico del arte, categoría intrínsecamente histórica, que se constituye en relación estrecha a la actividad artística separándola de otras actividades de la vida cotidiana, actividades tecnológicas, productivas, etc.

¹ Todas las traducciones son de las autoras.

Dentro de este debate nos interesa sustraernos a la citada *capacidad humana de asignar valores cualitativos al mundo material a través de los sentidos*, para, en una instancia posterior, ver cómo la *socialización* de los sentidos opera en la cultura, en diferentes niveles del funcionamiento de las sociedades y el efecto en las prácticas sociales. La percepción es un proceso activo y cognitivo en donde los factores culturales juegan un rol dominante.

Para poner la percepción sensorial en funcionamiento en nuestro análisis, nos apartamos de la conceptualización *estética* en el campo del arte, que adquiere un sistema propio de valorización axiológica de los objetos y prácticas de los sujetos como *artísticos* (incluidos o excluidos del campo artístico y la distinción social que esto conlleva: “estéticos”, “bellos”, “feos”, etc.) para cada cultura. Así, también, nos acercamos a otros sistemas de valorización axiológica de los objetos y de las acciones que operarían en la cotidianidad de los sujetos, implícita o explícitamente. Enfatizamos la aplicabilidad de lo “estético” en otros niveles de análisis de la cultura, dicho de otro modo, el dominio de estos sistemas no se restringe a un campo específico, sino más bien a la *interiorización de la exterioridad*, de los límites inherentes a las condiciones particulares-históricas y socialmente situadas de su producción como pueden ser los gustos o preferencias, gestos, lenguaje corporal, el itinerario de los cuerpos en el espacio, vestimenta, modos de alimentación, discursividad, etc.

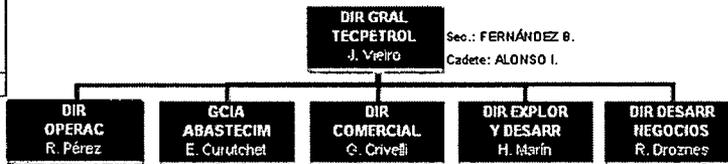
TECPETROL - DIRECCIÓN GENERAL

| | |
|--------------|------------|
| DIGE | 3 |
| DICO | 20 |
| DIED | 43 |
| DINE | 10 |
| DIOP | 269 |
| GEAB | 9 |
| TOTAL | 354 |



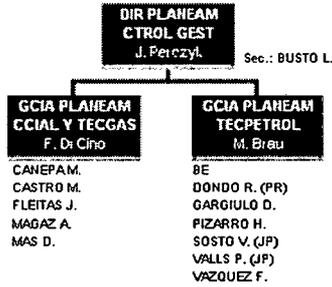
TECPETROL - DIRECCIÓN GENERAL

| | |
|--------------|------------|
| DIGE | 3 |
| DICO | 20 |
| DIED | 43 |
| DINE | 10 |
| DIOP | 269 |
| GEAB | 9 |
| TOTAL | 354 |



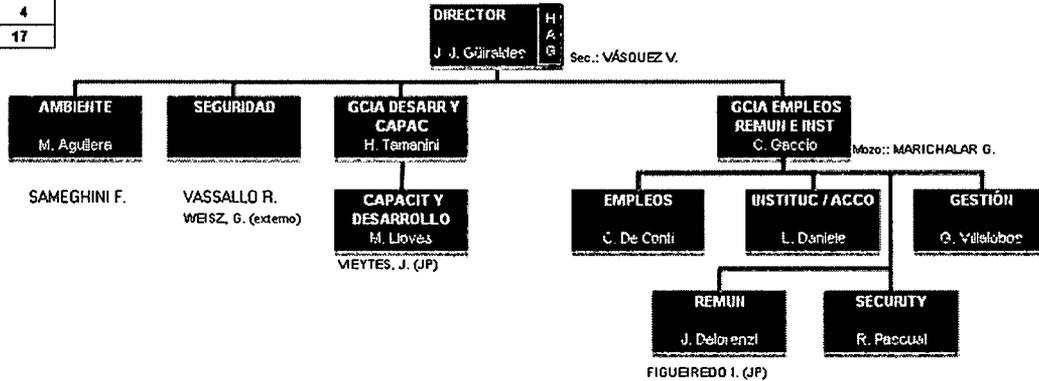
ENERGÍA - DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

| | |
|--------------|-----------|
| DPC | 2 |
| GEPF | 8 |
| GEPL | 6 |
| TOTAL | 16 |



ENERGÍA - DIRECCIÓN DE RRHH, SAS E INSTITUCIONALES

| | |
|--------------|-----------|
| DIP | 2 |
| GEDC | 3 |
| GERI | 8 |
| SAS | 4 |
| TOTAL | 17 |



TECPETROL - DIRECCIÓN DE OPERACIONES - PERFORACIÓN

OPWO 6

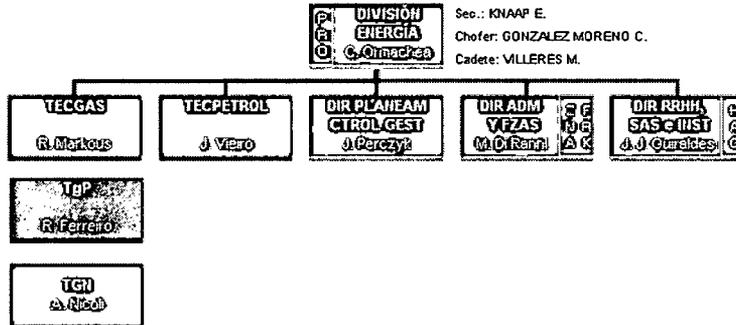
**GCIA
PERFORAC
R. Berra**

**ING DE
PERFOR
C. Degni**

CHAULET O.
DÍAZ ALBERDI F.
FUNES A.
HARRINGTON R. (F. Brown)

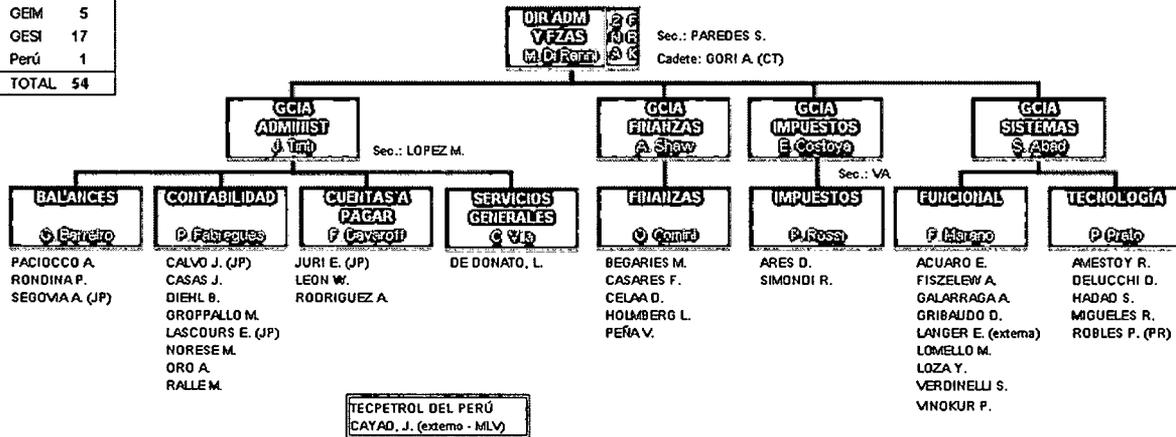
ENERGÍA

| | |
|-----------|-----|
| VPE | 4 |
| DIAF | 54 |
| DIPE | 17 |
| DPC | 16 |
| TECGAS | 160 |
| TECPETROL | 354 |
| TOTAL | 605 |



ENERGÍA - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

| | |
|-------|----|
| DIAF | 3 |
| GEAD | 21 |
| GEFI | 7 |
| GEM | 5 |
| GESI | 17 |
| Perú | 1 |
| TOTAL | 54 |

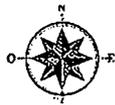


Te invitamos a disfrutar de un espectacular

Día al aire libre



Domingo 30 de septiembre



Rodizio Campo
Ruta 5, Km 71, Luján



10 a 18 horas



No se suspende por lluvia



Que el transporte no te genere un problema, llamanos

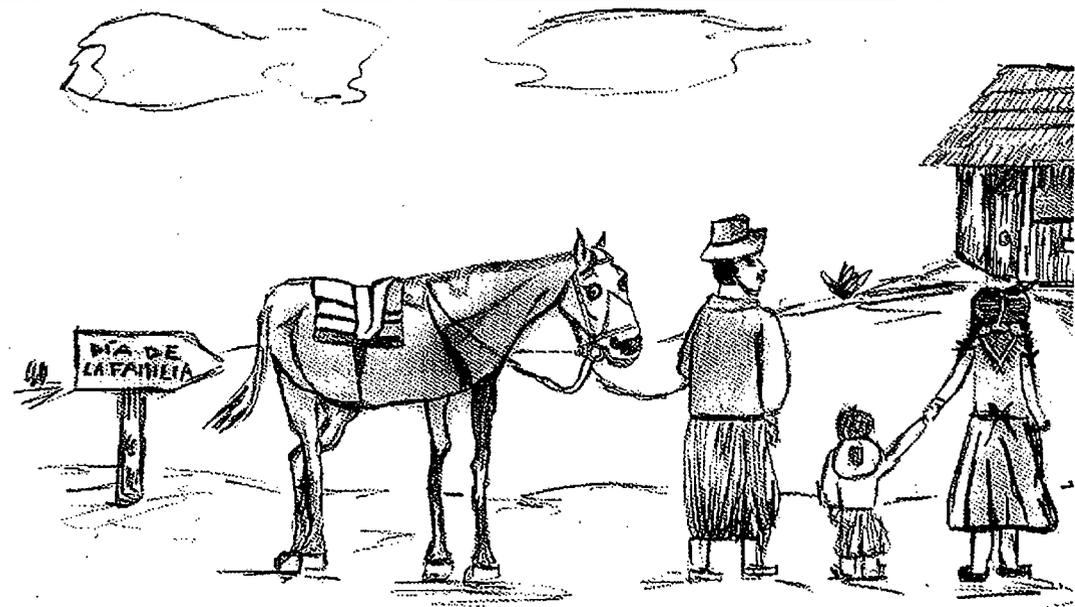
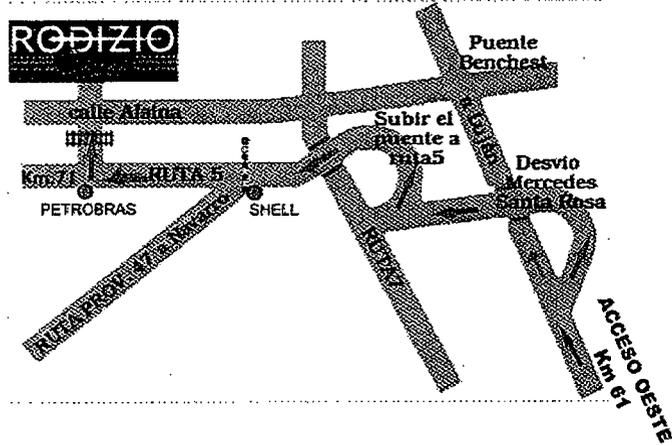


Mapa al dorso

Tecgas

Tecpetrol

RODIZIO



Confirmar asistencia a:
lorena.daniele@tecpetrol.com



Día de la Familia

5.4. Obsequios y atenciones

La aceptación de obsequios y atenciones está restringida.

El personal podrá aceptar obsequios o atenciones de cortesía, tales como obsequios pequeños o de hospitalidad, únicamente cuando sean de poco valor, y un observador imparcial no pueda interpretar que están destinados a obtener ventajas indebidas.

Dentro del marco de la Política de Transparencia en las Relaciones con Terceros, la empresa definirá el límite económico de los obsequios de cortesía que pueden aceptar los empleados.

Los empleados que reciban obsequios o trato especial que no se relacionen en forma directa con las relaciones normales de cortesía, deberán informarlo a sus superiores a los fines de requerir instrucciones respecto del destino final de dichos obsequios.

No se podrán aceptar, bajo ningún concepto, obsequios en dinero o bienes fácilmente convertibles en dinero.

Las invitaciones recibidas para participar en eventos de negocios, conferencias, convenciones, presentaciones comerciales o cursos técnicos deben ser autorizadas por el nivel de supervisión que corresponda.

Las restricciones para la recepción de obsequios o servicios incluyen a los allegados al personal.

