

Vázquez, Fernando Martín

*Iso 9000 y otros mitos : etnografía sudamericana
multisituada*

Tesis de Magister en Sociología
Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Vázquez, F. M. (2013). *Iso 9000 y otros mitos : etnografía sudamericana multisituada* [en línea]. Tesis de Magister en Sociología, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación.
Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/iso-9000-otros-mitos.pdf> [Fecha de consulta:]



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

“ISO 9000 y otros mitos”
(Etnografía Sudamericana Multisituada)

Autor:
Ing. Fernando Martín Vázquez

Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Tesis para optar al título de "MAGISTER en SOCIOLOGÍA"

Autor:

Ing. Fernando Martín Vázquez

Director de Tesis:

Dr. Julio César Spota

Firma de conformidad del Director

Aprobada en nombre de la Pontificia Universidad Católica Argentina, por el siguiente jurado examinador:

Nombre y apellido	Firma
1) _____	_____
2) _____	_____
3) _____	_____

Calificación: (.....)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de de 201....

*A la memoria del Ingeniero Atilio Basola: padrino, guía y maestro; y
del Profesor Javier Aduriz: poeta y amigo por siempre.*

Agradecimientos

Quisiera agradecer a la UCA, por haberme formado tanto en ingeniería y sociología, como en valores profesionales y morales; a los Ingenieros Jorge Alejandro Mohamad y Fernando Arrayago, por tanta confianza y apoyo; a los Doctores Beatriz Balian y Enrique Amadasi, por guiarme y tenerme paciencia entre tantos viajes; y al Doctor Julio César Spota, por aceptar poner en riesgo una amistad de casi treinta años y desviarse del sendero antropológico para dirigir una tesis sociológico-ingenieril.

También agradezco a mis amigos, familia, compañeros de trabajo, de viaje y todos aquellos que me abrieron las puertas e hicieron posible esta investigación.

Índice de Contenido

Agradecimientos.....	4
Índice de Contenido.....	5
Parte I: Introducción y Objetivos	7
Introducción.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
Organización del Texto	9
Planteamiento del Tema y el Problema. Presentación del Caso de Estudio	9
Objetivos, Unidad de Análisis y Preguntas de Investigación.....	11
Parte II: Teoría y Metodología.....	14
Estado de la cuestión en la teoría de las organizaciones.....	14
Marco Conceptual y Teórico	19
El ambiente institucional	19
La organización como institución	26
Consideraciones del marco teórico	30
Metodología.....	32
Por qué el método etnográfico en el estudio organizacional	32
Abordando el caso	33
Recolectando los datos	35
Delimitando la localidad.....	37
Parte III: Relevamiento.....	40
Relevamiento de Normas	40
Conceptos Generales o Instrumentales.....	42
Conceptos Complementarios	46
Comentarios Teóricos sobre las Normas	51
Relevamiento Etnográfico	52
Ingreso al Campo: Marzo 2007 - Junio 2008.....	52
Argentina: Junio 2008 - Diciembre 2008	53
Brasil: Enero - Abril 2009	66
Bolivia: Mayo - Julio 2009	76
Colombia: Julio 2009 - Febrero 2011.....	79
Parte IV: Discusión y Consideraciones Finales	109

Discusión del Caso.....	109
Autoridad: Discrecionalidad y Atomización	109
Estructura: Isomorfismo Plástico	112
Método: Desacoplamiento, Mitos y Ceremonias	115
Consideraciones Finales	119
Bibliografía	122

Parte I: Introducción y Objetivos

Introducción

“Las verdades que tan lejos vamos a buscar sólo tienen valor cuando se las despoja de esa ganga. Ciertamente, se pueden consagrar seis meses de viaje, de privaciones y de insoportable hastío para recoger un mito inédito...”

(Lévi-Strauss 2006:23).

Algunas cosas que un sociólogo vive con deleite, posiblemente un ingeniero las padezca: como observar el contraste entre lo oficial y lo no oficial, o entre lo formal y lo informal (Perrow 1991).

Como ingeniero, me tocó ver cómo algunas acciones supuestamente irracionales e ineficientes se llevaban a cabo en detrimento de alternativas racionales y eficientes; o cómo la práctica real en una empresa distaba mucho de las metodologías adoptadas oficialmente (Meyer y Rowan 1977). Estos cuestionamientos desembocaron en la presente investigación, la cual pretende mostrar que algo ilógico, según la lectura racional, cobra cierta lógica desde la perspectiva cultural.

La pregunta que condensa el problema de esta investigación (Mancuso 1995) es: ¿por qué una empresa destinaría tiempo y recursos para implementar voluntariamente un sistema de normas que finalmente evadirá? (Scott 2008).

Posiblemente las Normas ISO sean las más conocidas y, a la vez, las más incomprendidas (Guasch et al. 2007). Su ubicuidad en la oferta de bienes y servicios es innegable, y se las relaciona invariablemente con el concepto de calidad. Pero... ¿qué son las Normas ISO y para qué sirven? ¿Y qué es “Calidad”?

Decimos que las Normas ISO son *mitos*¹ -y en particular, *mitos racionales-*, no porque queramos asignarles un sentido peyorativo o porque afirmemos que aparentan cualidades de las cuales carecen; sino porque, si bien estas normas persiguen la eficiencia organizacional,

¹ Se usarán itálicas para resaltar conceptos teóricos encontrados en la bibliografía. Los conceptos teóricos mencionados en textos en inglés, fueron traducidos por el autor.

postulan reglas de acción y recomiendan medios con arreglo a fines, no dejan de ser creencias compartidas en un grupo social, cuya legitimidad descansa más bien en la promulgación y difusión por parte de organismos que ostentan el derecho a opinar, que en su efectiva puesta en práctica (Meyer y Scott 1992). A lo largo de esta investigación se intentará desentrañar qué son las Normas ISO, entre otras normas, cuál es su función y cuáles son los límites de su aplicabilidad.

Dado que los objetivos de la investigación implican analizar la transgresión de normas, muchas veces resulta difícil captar motivos y justificaciones mediante encuestas o entrevistas, pues los esquemas de valores de los actores pueden censurar dichas transgresiones, tornando difícil cualquier esclarecimiento. A causa de ello se optó por recurrir a la etnografía como metodología de investigación, ya que su carácter flexible y la presencia prolongada en campo permiten registrar los diferentes aspectos de la vida social, evitando el encubrimiento de las infracciones (Malinowski 1986).

Justificación de la Investigación

Esta investigación surgió por tratar de brindarle una perspectiva adicional al programa de la Cátedra de Gestión de la Calidad de la Facultad de Ingeniería de la UCA.

En la Cátedra observábamos que una y otra vez las Normas ISO, al igual que otras normas o “buenas prácticas”², eran tildadas de inaplicables o inútiles por alumnos y colegas. Entonces nos vimos ante la necesidad de trascender el carácter normativo del programa de la materia, y abarcar cuestiones más bien sociológico-descriptivas que ayudaran a comprender los problemas de aplicación de dichas normas (Pheng 1998). Es por ello que el enfoque es marcadamente multidisciplinario; pues, a partir de herramientas antropológicas, se buscan en el ámbito sociológico respuestas a preguntas formuladas en el ámbito ingenieril.

Consideramos que la *relevancia* de esta investigación (Eco 1982) reside en brindarle a la ingeniería una clave para superar problemas de aplicación, al exponer cuestiones que trascienden lo normativo y lo técnico e imposibilitan aplicar métodos que ayudarían a mejorar la eficiencia de las empresas, la calidad de los productos y, en definitiva, la competitividad del país. También pretendemos darle a la antropología y a la etnografía una merecida valoración

² Se usarán comillas para transcribir términos relevados en las normas o en el campo.

de sus técnicas y metodologías, y abrirle la puerta a ámbitos donde pueda demostrar el valor de su enfoque (Ruben 1995). Por último, esperamos aportarle a la sociología argentina y latinoamericana³ más pruebas empíricas para sustentar las teorías concebidas en otras partes del mundo; en pos de lograr una participación activa y armónica en la construcción de la imbricada estructura global de conocimiento.

Organización del Texto

Como se habrá podido observar, la Primera Parte de este trabajo tiene por objeto introducir al lector en el tema de investigación, en el contexto del autor y en sus preocupaciones; y luego tratará el problema, los objetivos y las preguntas que orientarán el trabajo (Nacuzzi 2010).

En la Segunda Parte se expondrá el marco teórico y metodológico sobre el cual se construyó la estructura de la investigación; el estado de la cuestión en teoría de las organizaciones y los motivos por los cuales se optó por emprender un trabajo de campo etnográfico (Hernández Sampieri 2006).

La Tercera Parte corresponde a la exposición de lo relevado, tanto en los textos de las Normas ISO y otras, como en el campo. Anteponer el capítulo de las normas al capítulo del campo no fue arbitrario, pues se espera con ello producir un efecto de contraste entre los aspectos formales e informales de la organización estudiada.

Por último, la Cuarta Parte contiene la discusión del caso, las consideraciones finales y también un anexo fotográfico y documental, cuyo objeto es respaldar e ilustrar la experiencia etnográfica.

Planteamiento del Tema y el Problema. Presentación del Caso de Estudio

Construx⁴ es una empresa de proyectos con presencia en Argentina y en el extranjero. Los dueños fundadores son argentinos y, poco antes de iniciar este trabajo de campo, un

³ La etnografía se realizó en Argentina, Bolivia, Brasil y Colombia.

⁴ Este es un nombre de fantasía, como también el de las organizaciones y las personas que aparecen en el relevamiento etnográfico. Más adelante explicaremos los motivos por los cuales mantendremos reserva de su identidad.

grupo empresario extranjero había comprado la mayoría del paquete accionario. La casa matriz de la empresa está ubicada en uno de los barrios más caros de Buenos Aires y posee oficinas en países de América, Europa y Medio Oriente. El certificado de las Normas de Calidad ISO 9000 se exhibe en muchas salas de reuniones y oficinas de gerentes. Su estructura organizativa fue definida en base a los lineamientos del PMI⁵, su personal clave asiste a capacitaciones en temas de gestión y todos sus empleados gozan de un sistema de franjas horarias que ayuda a balancear el trabajo y la vida privada. En síntesis: una empresa acorde a los estándares del mercado global (Nee 1996).

Sin embargo, en conversaciones informales con los empleados, surgen indicios de la existencia de un mundo paralelo a la realidad oficial de la empresa (Berger 1976). Los jefes se oponen al sistema de franjas horarias y se registra una abundante cantidad de señales que delatan cierta oposición al “enfoque basado en procesos”, pilar fundamental en el modelo de gestión ISO 9000. Básicamente, el “enfoque basado en procesos” exige que los sectores o funciones de una organización interactúen entre sí de la misma forma que interactúan las estaciones de trabajo de una línea de montaje industrial. Esto significa que el subproducto del Sector 1 ingresa como materia prima al Sector 2, y así sucesivamente. Este modelo requiere que la empresa opere de manera predecible, repetitiva y siguiendo un patrón constante (Muniz 2004).

También en la estructura organizativa de Construx existen diferentes cargos que se dedican a la misma función, existe negociación entre cargos y, finalmente, ante la inexistencia de un organigrama válido, la decisión sobre la participación de un funcionario en determinado proceso administrativo queda a criterio de cargos más altos; con lo cual nos encontramos ante la ausencia de formas definidas y predecibles de trabajo (Pheng 1998).

En definitiva: nos interesa vislumbrar por qué una organización destinaría recursos y tiempo en implementar un sistema de normas que, finalmente, no respetará (Scott 2008).

La obra de Peter Berger (1976) fue la principal fuente de inspiración para tratar esta problemática: pues este autor invitó a explorar los misterios sociales que se ocultan detrás de las fachadas, y a resaltar el esfuerzo intelectual que implica descubrirlos. En las organizaciones, la realidad rara vez funciona de acuerdo a lo planificado y diagramado; más

⁵ En próximas secciones hablaremos en profundidad sobre esta organización profesional internacional especializada en dirección de proyectos, denominada “Project Management Institute” (PMI).

bien se desarrolla en función de una sutil red de grupos humanos, con sus lealtades, prejuicios y códigos de conducta. Para captar las señales del mundo real, el sociólogo debe penetrar la cortina de humo de las versiones oficiales. El problema sociológico fundamental no es el crimen, sino la ley; pues lo que para un sistema social constituye un problema, para otro es la rutina normal.

Objetivos, Unidad de Análisis y Preguntas de Investigación

El objetivo general (Nacuzzi 2010) de la presente investigación es aportar material al estudio de las organizaciones en Latinoamérica; enfocándonos (Eco 1982) en sus *inconformidades rutinarias* (Vaughan 1999) y los rasgos *autoritarios* y *personalistas* presentes en su cultura y forma de liderazgo (Morse 1954; Cochran y Reina 1962; Bustamante 1989; Barbero y Ceva 1999; Bertagna 2007; Romero 2013). Nos interesa también encontrar ejemplos vivos de las teorías que explican o describen ciertos fenómenos organizacionales, a los efectos de sumarlos a los estudios más amplios y explicativos ya desarrollados en América del Sur (Ruben y Jaime 2004).

La Unidad de Análisis es la empresa Construx; la cual consta de una parte manifiesta, definida por sus límites jurídicos, y una parte latente interior surgida durante el trabajo de campo (Guber 2009), configurada en el “Equipo de Proyecto”, o más familiarmente: los “pibes”. La elección de ciertas variables, o más bien conceptos generales (Hernández Sampieri et al. 2008) o instrumentales (Nacuzzi 2010) tiene por objeto estructurar la investigación y contrastar la rutina versus lo establecido en las normas. Dichos conceptos generales o instrumentales harán foco en: (i) las personas que dirigen la organización en el máximo nivel jerárquico; (ii) la disposición de responsabilidades, autoridades, jerarquías y relaciones entre el personal; y, (iii) las formas establecidas, procedimientos, recursos y ambiente donde se desarrollan las tareas diarias de los empleados. Se optó por llamar a estos tres conceptos como Autoridad, Estructura y Método⁶, respectivamente.

En línea con lo expresado en secciones anteriores de este trabajo, el objetivo específico (Nacuzzi 2010) es comprender los motivos por los cuales una organización destina

⁶ Se usarán mayúsculas para identificar conceptos instrumentales adoptados.

recursos y tiempo en implementar un sistema de normas que no respetará. Esto conlleva a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye, en una Organización Económica, la Discrecionalidad de la Autoridad real y la Plasticidad de la Estructura real sobre el *desacoplamiento* del Método real con respecto al Método normativo?

Desacoplamiento, en los términos empleados por Meyer y Rowan (1977), significa el grado de independencia entre dos o más elementos que, según las teorías racionalistas convencionales, debieran operar rígida o solidariamente en una organización; en este caso: norma versus rutina de trabajo. Por Discrecionalidad, se entenderá a la manera en que las decisiones se toman al arbitrio, buen juicio, antojo o voluntad de alguien, sin reglas ni límites claros; y con Plasticidad se pretende evocar aquella propiedad mecánica, contrapuesta a la rigidez y a la elasticidad, correspondiente a los cuerpos sólidos capaces de ser deformados y de conservar los cambios aún después de cesar las fuerzas intervinientes (Real Academia Española 2001).

Es difícil para un ingeniero evitar caer en la tentación de expresar ciertos conceptos en términos ingenieriles, máxime cuando autores de sociología y organizaciones se refieren a *estructuras*, a su *flexibilidad* y a su estado *líquido* (Scott y Davis 2007; Bauman 2007). En mecánica se estudian las tensiones que puede resistir un material estructural hasta alcanzar su rotura, y sus respectivos puntos intermedios, por ejemplo: aplicando determinada tensión, ciertos materiales⁷ se comportan elásticamente, o sea, la deformación se revierte cuando cesa el esfuerzo; pero al aumentar la tensión, su deformación pasa a ser plástica o irreversible; y luego, si se siguiera tensionándolo, se produciría su rotura (Shackelford 2005). No es la idea extrapolar principios mecánicos a la sociología; sino mencionarlos para que las explicaciones sean más intuitivas y remarcar que algo *flexible* no necesariamente es *elástico*.

En suma, resulta adecuado también plantearnos el objetivo específico de establecer cómo se componen las propiedades llamadas Plasticidad y Discrecionalidad. La primera propiedad, reminiscente a lo *líquido* de Bauman (2007), indica que los cambios en la estructura de autoridades y funciones están asociados a las negociaciones y mandatos entre *agentes* (Giddens 2006), y a las características del *isomorfismo* (DiMaggio 1986) adoptado, es

⁷ El acero, por ejemplo.

decir: la *estructura matricial* (Davis y Lawrence 1977). Con respecto a la Discrecionalidad, si bien no puede obviarse la existencia de rasgos particulares de cada agente o actor, no es el objeto de esta investigación indagar en su psicología; sino en los procesos institucionales (Berger y Luckmann 2006; Zucker 1987) y los elementos culturales que legitiman (Geertz 1973; Scott 2008) la Discrecionalidad; al igual que la influencia de las presiones externas asociadas al proceso de fusión y adquisición que está viviendo la Unidad de Análisis (Fligstein 1991; Guillén 2005; Lipovetsky 2008).

La pregunta formulada anteriormente, supone que el sistema de normas formales de la empresa fue adoptado a través de los *procesos institucionales* descritos por Meyer y Rowan (1977), Powell y DiMaggio (1983) y Guler, Guillén y McPherson (2002). Por ello, previamente al desafío de responder la pregunta de la investigación, será imprescindible respaldar en campo la validez de los principios adoptados. Por último, quisiéramos también apreciar de qué manera la Discrecionalidad de la Autoridad real, la Atomización⁸ de la Autoridad real y el *isomorfismo* estructural adoptado condicionan a la Plasticidad de la Estructura real. Y, a su vez, percibir cómo los rasgos de cada agente, su herencia cultural, los procesos institucionales, más el proceso de fusión y adquisición, influyen sobre la Discrecionalidad de la Autoridad real.

⁸ O sea: cómo se distribuye la Autoridad en la estructura.

Parte II: Teoría y Metodología

Estado de la cuestión en la teoría de las organizaciones

En resumidas cuentas, puede observarse que tras cien años de estudio de las organizaciones, éstas han pasado de ser sistemas cerrados y racionales, a ser sistemas abiertos y naturales. Fueron ingenieros quienes dieron los primeros pasos en el análisis organizacional, en busca de racionalizar y mejorar las organizaciones industriales (Scott y Davis 2007); luego, esta concepción de las organizaciones se topó con el hecho de la racionalidad limitada de quienes toman decisiones dentro de las organizaciones (March y Simon 1958). Finalmente, se llegó a la conclusión de que, independientemente de la racionalidad instrumental y las decisiones de los actores, es el ambiente institucional quien determina las características estructurales de las organizaciones que lo habitan (DiMaggio 1986).

El modelo racional de principios de Siglo XX, acuñado fundamentalmente por Taylor (1947), concebía a las organizaciones como una línea de ensamblaje; resaltando la forma ideal de garantizar el cumplimiento de unos objetivos definidos y alcanzar un máximo nivel de eficiencia (Ward 1964). Según concepciones como ésta, no sólo es fundamental definir los objetivos de la organización, sino también formalizar la estructura jerárquica de funciones; es decir: formular de manera precisa y explícita las reglas que gobiernan el comportamiento de sus miembros y las relaciones entre los roles que éstos representan, dejando de lado las características personales de cada individuo (Weber 1991). La *autoridad legal-racional*, en contraste con la *autoridad tradicional* y la *autoridad carismática*, se basa en la creencia de la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la *dominación* según ese ordenamiento. Los últimos dos tipos de *autoridad* descansan, respectivamente, en la creencia del carácter sagrado de las tradiciones existentes y en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona. En la *organización burocrática*, las reglas que guían el procedimiento de los funcionarios profesionales son normas y reglas técnicas. En pocas palabras, la administración burocrática significa una dominación en virtud del conocimiento especializado, el cual le otorga poder y racionalidad al aparato organizativo (Weber 2007). A pesar de la aparente antigüedad de estos modelos, y de haber sido superados por nuevas teorías y concepciones; ocurre que en las últimas décadas, muchas organizaciones han desarrollado, implementado y adoptado sistemas administrativos altamente tecnificados, como es el caso de la Norma ISO

9000, las cadenas de comida rápida y los parques de diversiones, como Disney Land (Ritzer 1993; Guler, Guillén y McPherson 2002).

Como era de esperarse, tarde o temprano llegarían las críticas a la perspectiva racional; pues resulta *irracional* pensar que una organización social podría administrarse desconociendo los aspectos no racionales de la conducta social (Blau 1956). En primer lugar, algunos cuestionamientos socavan los principios mismos del análisis organizacional racional, o sea: los objetivos de la organización. Cuando la supervivencia de la organización se convierte en un fin en sí mismo, se corre el riesgo de distorsionar los objetivos originales de ésta (Gouldner 1959); como ocurriera en Estados Unidos con la Fundación Nacional para la Parálisis Infantil, la cual debió cambiar sus objetivos para seguir existiendo luego de haberse encontrado una cura para dicha enfermedad (Sills 1957). A su vez, la estructura formal de funciones y relaciones, explicitada con el objetivo de regular el comportamiento de los individuos dentro de la organización, se ve desbordada por la emergencia de estructuras informales, las cuales se basan en las características personales de los miembros de la organización y las relaciones que han sabido forjar entre ellos. En síntesis: existe una serie de concepciones y teorías que tempranamente intentan dar respuesta y ocuparse de aquellas cuestiones que la perspectiva racionalista no alcanza, las cuales pueden agruparse en lo que algunos autores llaman perspectiva naturalista (Scott y Davis 2007).

Uno de los primeros exponentes de esta perspectiva es Elton Mayo (1945); quien, al igual que Taylor (1947), estudió los factores individuales que afectan el trabajo; pero aquél se enfocó en factores físicos y psicológicos como la fatiga y el stress. Un caso emblemático, que puso de manifiesto la importancia de estudiar esta fenomenología, es el estudio de la planta Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago. Esta investigación reveló que las normas de racionalidad que pretendieron gobernar el experimento no aplicaron, a causa de factores anímicos y emotivos que afectaron a los trabajadores: a pesar de la baja intensidad luminosa bajo la cual los hicieron trabajar, los empleados analizados incrementaron la producción por el orgullo de haber sido escogidos (Lansberger 1958) . Más tarde, a partir de este tipo de descubrimientos, Douglas McGregor codificó las lecciones aprendidas en su clásico libro “The Human Side of Enterprise” (1960); y remarcó las diferencias más significativas entre la perspectiva racional y la perspectiva naturalista o humanista, postulando

las ya famosas “Teoría X” y “Teoría Y”⁹. En línea con la apreciación humanista de las organizaciones, autores como Chester Barnard (1938) enfatizaron el carácter esencialmente cooperativo de éstas. Si bien sus conclusiones son asimilables a la perspectiva racionalista, Barnard resalta la base moral de la cooperación y la necesidad de contar con ejecutivos líderes que aseguren las condiciones apropiadas para la cooperación; por ello sería apropiado encuadrarlo en la perspectiva humanista. En definitiva, mientras la perspectiva racional preponderaba la estructura normativa de las organizaciones, la perspectiva naturalista más temprana ponía énfasis en la estructura de comportamiento; de todos modos, seguía tratando a las organizaciones como *sistemas cerrados* (Scott y Davis 2007).

Si un *sistema* es un conjunto de elementos en relación permanente (von Bertalanffy 1968); que un *sistema* sea *abierto* no sólo significa que éste realice intercambios con su ambiente, sino que estos intercambios son esenciales para su subsistencia (Buckley 1967); como una célula viva (Boulding 1956). Como reflejo de esta metáfora, se puede observar que las organizaciones son sistemas cuyas partes están acopladas de manera *flexible* o poco rígida¹⁰; o sea que cada parte goza de cierta autonomía. Entonces, se da por hecho que la estructura normativa de una organización está acoplada sólo *flexiblemente* a la estructura de comportamiento; es decir: las reglas no siempre gobiernan la acción (Meyer y Rowan 1977). Cuando pasamos de una visión mecánica a una visión de sistemas, encontramos que las partes de la organización se vuelven más complejas, variables, y su interdependencia no es constante o rígida (Wiener 1954). Las organizaciones, en contraste con las estructuras mecánicas, son sistemas complejos y flexibles (Ashby 1957); y la rigidez que preveía la perspectiva racional no podría existir más que en el plano normativo; si no las organizaciones no tendrían tan pobre conexión entre los dichos y los hechos (Brunsson 1989). La definición de los objetivos de la organización, lejos de emanar de determinada unidad jerárquica, dependen de la preponderancia y las coaliciones entre grupos de interés relacionados a la organización (Pfeffer y Salancik 1978). Una de las aristas racionalistas del paradigma de *sistema abierto*, propone que el diseño de la organización se decide en función de las condiciones del ambiente, a fin de asegurar el más adecuado ajuste al entorno. Esta alineación de la organización con el entorno se produce, al menos, en dos niveles: en primer lugar, las

⁹ Como no está dentro de los alcances del presente trabajo desarrollar extensivamente la historia de esta disciplina social, nos limitaremos a remarcar la brecha que autores como McGregor han identificado entre dos concepciones del mismo objeto de estudio.

¹⁰ En inglés: Loosely Coupled Systems.

características estructurales de cada sub unidad deben ajustarse al ambiente específico donde se desenvuelven; y en segundo lugar, la forma de integración de la organización completa deberá ajustarse a la complejidad del ambiente total en donde opera. En cierto sentido, los modelos clásicos racionales suponían un ambiente estable (Lawrence y Lorsch 1967), mientras que ulteriores teorizaciones resultan más apropiadas para reflejar ambientes dinámicos.

Los tres paradigmas expuestos y ejemplificados sucintamente, recogen características válidas y constatables de las organizaciones; lo cual pone de manifiesto que la aparición de nuevas perspectivas no significa la completa obsolescencia de las clásicas. Sin ir más lejos, tal como se comentara más arriba, en los últimos años, muchas compañías y organizaciones, persiguiendo mayores niveles de eficacia y eficiencia, han desarrollado, implementado y adoptado modelos de gestión inspirados fundamentalmente en el modelo clásico de las organizaciones. A lo largo de cien años, en el campo académico; se han desarrollado modelos explicativos que superan las limitaciones de las concepciones anteriores y permiten combinar perspectivas, derivando en una amplia variedad de teorías, con diferentes énfasis y niveles de análisis. Se observa entonces que las organizaciones se ven afectadas por el ambiente y viceversa, haciendo que las relaciones de causalidad vayan en ambos sentidos (Scott y Davis 2007). Los campos organizacionales representan el agregado de organizaciones que constituye un área reconocible de la realidad institucional; como los proveedores y consumidores principales, las autoridades regulatorias y otras entidades afines (DiMaggio y Powell 1983). Esta consideración también incluye aquellas organizaciones que no necesariamente estén relacionadas mediante lazos concretos, pero sí exhiban similares características estructurales, o sea: *isomorfismo* (DiMaggio 1986).

A partir de esta combinación de perspectivas y expansión de niveles de análisis se arribó a una concepción *institucionalista* de las organizaciones; es decir, se las puede analizar desde los elementos culturales, cognitivos, normativos y regulativos que las afectan, las constituyen y las limitan (Scott 2008). Según el aspecto regulativo de las instituciones, se las puede considerar un sistema de reglas, cuyo principal mecanismo de conformidad o sumisión es la coerción; el cual opera en función de las violaciones a las reglas y dosifica la severidad del castigo (North 1990). Desde lo normativo, a diferencia de lo regulativo, operan mecanismos de control internalizados entre los individuos o unidades, que vuelven

prescindibles las imposiciones externas. Por último, el abordaje de las instituciones como un sistema cultural y cognitivo se basa en asumir que la interacción de los individuos genera marcos cognitivos compartidos y entendimientos comunes, que sostienen la acción colectiva y construyen socialmente la realidad (Berger y Luckmann 2006). Estas realidades representan fundaciones para la creación de organizaciones formales (Meyer y Scott 1992), las cuales toman la forma de *mitos racionalizados*. Son *mitos*, no sólo porque los individuos crean en ellos, sino porque los individuos saben que el resto sí cree y a todos los efectos prácticos, éstos se vuelven verdaderos; y son *racionalizados* porque toman la forma de reglas y procedimientos óptimos para alcanzar determinados objetivos (Meyer y Rowan 1977). Adhiriendo a dichos *mitos*, las organizaciones ganan *legitimidad*, pues demuestran conformidad con el marco normativo, ya que estas *buenas prácticas* son promulgadas por eminencias profesionales y científicas (Biggart y Guillén 1999; Scott y Davis 2007). En definitiva, el *isomorfismo* no deriva de una decisión racional instrumental, ya que no apunta a aumentar la eficiencia organizativa puertas adentro; sino que su objetivo es garantizar la legitimidad de la organización puertas afuera.

Existen factores que promueven una *inconformidad rutinaria*, es decir: una producción sistemática de desviaciones organizativas. Como se vio antes, la corriente neo institucionalista sostiene que muchas de las formas y prácticas organizativas responden a creencias institucionalizadas; y cuando estas reglas generalizadas y mitificadas no se ajustan a las necesidades de una organización en determinada situación, se producen desviaciones. El neo institucionalismo desmanteló la noción Weberiana de estructura organizativa eficiente (Vaughan 1999), porque las prácticas y formas generalizadas en el ambiente institucional no necesariamente resultan apropiadas para las actividades de la organización; sin embargo son adoptadas en virtud de la legitimidad que le otorgan al adherente.

El problema no sólo se debe a incompatibilidades entre la regla técnico-administrativa generalizada y la operación técnico-administrativa a ejecutar; sino que también las estructuras informales y las luchas de poder dentro de una organización son fuentes de *inconformidad rutinaria* (Vaughan 1999). Respecto a esto último, Cyert y March (1963) cuestionaron las visiones clásicas de la definición de objetivos en las organizaciones: lejos de ser definidos por un único y poderoso actor, o por el consenso ecuánime de todos los miembros; los objetivos de una organización resultan de la negociación de los miembros de una coalición dominante.

Esta concepción plantea a las organizaciones como un conjunto de coaliciones, o sea: grupos que persiguen intereses similares y varían en tamaño, poder e influencia en función de ciertas características de sus miembros.

Existen, básicamente, tres visiones de las relaciones entre organizaciones e instituciones (Scott 2008). La primera considera que las instituciones son quienes definen las reglas del juego y las organizaciones serían los jugadores (North 1990). La perspectiva opuesta desdibuja la diferencia entre las organizaciones y sus ambientes institucionales, pues la conexión entre las operaciones internas de cada organización y los procesos que ocurren a nivel social o transnacional es demasiado fuerte como para poder discriminar entre organización y entorno: la organización moderna es, en efecto, una forma típica institucionalizada (Zucker 1983; Meyer y Rowan 1977). La posición intermedia propone ver a las organizaciones como instituciones únicas que tienen por objeto reducir los costos de transacción y que surgen de las decisiones de sus *agentes*, cuyas estructuras y procedimientos son también instituciones (Williamson 1985; Selznick 1957).

Ante la abundancia de textos neo institucionalistas que tratan problemas como el planteado en la presente investigación, optamos por esta línea, la cual profundizaremos en los siguientes capítulos.

Marco Conceptual y Teórico

El ambiente institucional

Algo es predecible cuando se sabe cómo se comportará en diferentes escenarios y momentos. Lo predecible brinda paz a la mente en el ajetreo diario y vuelve más fácil al trabajo. Las burocracias suelen ser mucho más predecibles que otros tipos de organizaciones, pues las personas ocupan oficinas o cargos con responsabilidades y funciones definidas, están inmersas en una estructura jerárquica; y las reglas, procedimientos y órdenes quedan documentados. El objetivo de la cadena de ensamblaje es incrementar la probabilidad de que el trabajo y sus productos sean predecibles (Ritzer 1993). Sin embargo, no resultaría extraño encontrar que una organización no funciona de acuerdo a lo planeado; pues al diseño de ésta se le superponen las redes de lealtades, prejuicios, antipatías y códigos de conducta existentes entre las personas. La organización formal y la informal coexistirán siempre que haya un

grupo de individuos que trabajen bajo un sistema de disciplina (Berger 1976). Nunca se da en la práctica la forma ideal racional legal, y siempre lo informal emerge entre lo formal (Perrow 1991). La autoridad formal consiste en la posición en la estructura jerárquica, mientras que la autoridad informal se refiere a las reivindicaciones de poder y conocimiento por parte de algunos actores que desean dirigir los recursos de la organización (Fligstein 1991).

Entonces, si las reglas formales suelen ignorarse, cabría preguntarse por qué se gastan recursos y energía en mantener dichas estructuras formales (Scott 2008). Weber (1991) consideraba a la estructura de las organizaciones como dada; pero tras casi cien años de avances en este campo académico, aquélla pasó de ser una variable independiente a ser una variable dependiente. O sea: cuando se considera a la estructura organizacional como un conjunto limitado de factores que pueden ser arreglados y ordenados para producir unos resultados deseados, el modelo empleado es el de sistema cerrado; mientras que ver a la estructura organizativa como algo explicable a partir de la influencia de fuerzas externas, y como algo que no está bajo el total control de los integrantes del sistema, la visión es de sistema abierto (Scott 1975).

Las organizaciones requieren algo más que recursos materiales e información técnica si pretenden sobrevivir en su ambiente social. Ellas también necesitan aceptabilidad y credibilidad (Scott 2008). La legitimidad es una percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables y apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones creado socialmente (Suchman 1995); y se daba por hecho en las formulaciones clásicas (Meyer y Rowan 1977). Aquélla no es un bien de cambio, sino una condición que refleja consonancia con ciertas reglas y leyes, y adaptación a marcos culturales-cognitivos; un valor simbólico que debe exhibirse para que otros lo vean (Scott 2008).

Muchas políticas, programas y procedimientos de las organizaciones modernas son impuestos por su contexto; son recetas dadas por hecho como legítimas. Las organizaciones son llevadas a incorporar prácticas y procedimientos acordes a los conceptos de trabajo institucionalizados en su contexto; donde productos, servicios, técnicas, políticas y programas funcionan como poderosos *mitos*, los cuales son adoptados de manera *ceremonial* por muchas de ellas (Meyer y Rowan 1977). Tal es así que las estructuras formales de gran cantidad de organizaciones en la era post industrial (Bell 1973) reflejan los *mitos* de su ambiente institucional, en lugar de las demandas de sus actividades. Las reglas institucionalizadas son

clasificaciones incorporadas en la sociedad como interpretaciones o tipificaciones correspondidas (Berger y Luckmann 2006), las cuales se dan por hecho, o bien pueden ser soportadas por la opinión pública o la ley (Starbuck 1976). El problema se da al asumir que las organizaciones funcionan de acuerdo a sus planos de diseño formales; cuando, en realidad, sus elementos estructurales están unidos flexiblemente entre sí. Este desacoplamiento se sostiene a partir de la evitación de inspecciones y la discreción de los miembros de la organización, quienes pasan por alto las anomalías (Goffman 1967) al asumir que todos actúan de buena fe. Con lo cual: las reglas se violan porque las organizaciones pueden mantener sus estructuras formales legítimas y estandarizadas, sin importar que sus actividades reales sigan en paralelo, guiadas por consideraciones prácticas. De este modo, las inspecciones y evaluaciones se minimizan y se ejecutan ceremonialmente, para evitar socavar la legitimidad de la organización y cuestionar la buena fe de sus miembros. Las organizaciones formales son endémicas en las sociedades modernas (Meyer y Rowan 1977). A saber: este desacoplamiento entre la teoría racional normativa y la práctica real, plasmado en forma ceremonial y simbólica a través de fachadas de conformidad con las normas, protege a la legitimidad organizacional de las inconsistencias estructurales, y de esta manera, se reduce la conflictividad interna y se refleja el esfuerzo de las organizaciones por perpetuar su legitimidad (Hallett 2010).

En virtud de lo expuesto, se podría decir que las causas de la burocratización y la racionalización han cambiado: hoy los cambios estructurales en las organizaciones están cada vez menos motivados por la competencia y la eficiencia; puesto que existen procesos que hacen a las organizaciones cada vez más similares, sin necesariamente volverlas más eficientes (DiMaggio y Powell 1983). También las organizaciones nuevas tratan de imitar a las viejas a través de la formalización de un repertorio de programas que buscan conducir la acción (Starbuck 1983).

Las instituciones son el conjunto de creencias y modos de conducta instituidos en una colectividad (Durkheim 2003); y se componen de elementos regulativos, normativos y cognitivo-culturales que, junto con actividades y recursos asociados, proveen estabilidad y sentido a la vida social (Scott 2008; Jepperson 1991; Zucker 1977; Giddens 2006; Berger y Luckmann 2006). Es decir: se trata de estructuras sociales durables y resistentes al cambio, constituidas por elementos simbólicos, actividades sociales y recursos materiales (Scott

2008). Las instituciones son los rasgos más duraderos de la vida social, las propiedades estructurales de raíz más profunda que brindan solidez a los sistemas sociales a través del tiempo y el espacio (Giddens 2006).

El pilar regulativo de las instituciones condensa la imposición de reglas, el control y la sanción. Los procesos regulatorios pueden operar de manera difusa e informal, burlando y avergonzando al infractor; o bien por medios muy formalizados, como la policía (Scott 2008; North 1990). Su mecanismo de control por excelencia es la coerción (DiMaggio y Powell 1983). Si bien es marcado el lado represivo de esta visión de las instituciones, no debe perderse de vista que las mismas regulaciones configuran licencias y poderes para la acción. Es decir: las instituciones a la vez restringen y permiten el comportamiento social. Muchas veces el control involucra el uso de la autoridad; donde el poder coercitivo está legitimado por un marco normativo que apoya, aunque también restringe, el ejercicio del poder. Por ello, los pilares regulativo y normativo se refuerzan mutuamente (Dornbusch y Scott 1975). La concepción normativa de las instituciones fue acuñada por sociólogos clásicos como Durkheim (2003) (Ritzer 2001; Scott 2008). Los valores son concepciones de lo preferible y deseable; mientras que las normas especifican cómo deben hacerse las cosas, es decir: definen los medios legitimados para obtener fines plausibles (Scott 2008).

Mientras algunos valores y normas son aplicables a todos los miembros de una sociedad, otros aplican sólo a ciertos actores; dando origen a los roles, o sea: concepciones de objetivos y actividades asociadas a determinados individuos o posiciones sociales específicas. En el caso de una organización, los roles pueden ser impuestos formalmente o surgir de manera informal a través de la interacción cotidiana (March y Olsen 1989; Scott y Davis 2007). La concepción normativa de las instituciones remarca la importancia de las creencias compartidas y valores, los cuales evocan fuertes sentimientos, como la vergüenza y el orgullo (Stinchcombe 1997). En el proceso evaluativo a través del cual los actores determinan cómo maximizar la gratificación y minimizar la privación, el sistema de valores y normas, internalizado mediante la socialización, cobra suma importancia en la orientación cognitiva, evaluativa y moral (Ritzer 2001). Por último, el pilar cognitivo-cultural remarca las concepciones compartidas que constituyen la naturaleza de la realidad social y los marcos a través de los cuales se le da significado (Geertz 1973, Douglas 1986, Berger y Luckmann 2006, Goffman 1967).

La cultura no es un poder o una entidad que genera eventos sociales, comportamientos, instituciones o procesos; sino el marco de referencia y el contexto para que aquello pueda ser descrito de manera inteligible. Los símbolos, ya sean palabras, signos o gestos, dan forma a los significados que se le atribuyen a los objetos y a las actividades (Geertz 1973). Toda institución es una sedimentación o cristalización de significados (Berger y Kellner 1981); a la vez que encierra una codificación de información y libera a los individuos de decidir, pensar y resolver cuestiones rutinarias (Douglas 1986). La rutina no se discute, porque está dada por hecho, porque así es como se hacen las cosas; la conformidad ocurre porque cualquier comportamiento que estuviera fuera del marco de referencia cultural, sería inconcebible (Scott 2008).

Cuando los tres pilares de las instituciones no están alineados, se dan las condiciones para que los actores tomen de cada uno lo que más le convenga; lo cual generará confusión, conflicto y probablemente derivará en cambios institucionales (Caronna 2004).

Las organizaciones entonces asimilan estructuras formales presentes en el ambiente organizacional a través de diferentes mecanismos o procesos. Ejemplos de estos procesos son el *isomorfismo coercitivo*, el *isomorfismo mimético* y el *isomorfismo normativo*. El primero está motivado por influencias políticas y la necesidad de ganar legitimidad; el segundo, consiste en respuestas estandarizadas ante la incertidumbre, y el tercer tipo está asociado a la profesionalización de la organización. Por un lado, las organizaciones se vuelven cada vez más homogéneas a través de rituales de conformidad con reglas y procedimientos legitimados en el ambiente institucional; por otro lado, ante la incertidumbre sobre objetivos, medios y amenazas del entorno, las organizaciones se modelan a sí mismas a semejanza de otras organizaciones (DiMaggio y Powell 1983). Por ejemplo: una forma organizacional típica difundida es la *matricial*, la cual consiste en una doble jerarquía donde cada empleado trabaja según criterios funcionales y orientados a proyectos o procesos (Scott y Davis 2007).

En el caso de las Normas ISO 9000, se demuestra que la difusión y la tasa de adopción (certificación) por país se incrementa con la presencia de organizaciones poderosas en el mercado, como son las empresas multinacionales; y también aumenta en aquellos países que tengan fuertes vínculos comerciales con otros países de altas tasas de certificación. Se observa entonces que la coerción de las multinacionales genera *isomorfismos* en aquellas organizaciones que dependen de sus recursos, lo cual resulta en, por ejemplo, la adopción de

Normas como la ISO 9000 (Guler, Guillén y Macpherson 2002). Hoy en día, el beneplácito de las asociaciones profesionales suele ser un factor crítico para las organizaciones; por ello, la acreditación por parte de estos organismos, con frecuencia es empleada como indicador de legitimidad (Dowling y Pfeffer 1975). Sin embargo, la lógica operativa de las organizaciones varía en gran medida según el medio social en que se encuentren establecidas; y al ser fruto de determinado desarrollo histórico, de determinados entendimientos comunes y prácticas culturales arraigadas, resulta difícil de cambiarla a pesar de las exigencias del entorno; por ello en muchos países donde se desea adoptar *buenas prácticas*, sólo podrían incorporarse aquellas que sean acordes a la lógica institucionalizada imperante (Biggart y Guillén 1999). Mientras los empleados forman parte de la “localidad”, los inversores no están sujetos al espacio (Bauman 2008). Muchas de las formas y prácticas oficiales, en sendas organizaciones, responden a creencias institucionalizadas; y cuando estas reglas mitificadas no se ajustan a las necesidades de una organización en determinada situación, se producen desviaciones.

El nuevo institucionalismo desbarató la noción Weberiana de estructura organizativa eficiente, ya que las prácticas y formas legitimadas en el ambiente institucional no siempre resultan apropiadas para las actividades de cada organización; sin embargo, son adoptadas en virtud de la legitimidad que le otorgan al adherente (Vaughan 1999). Es decir: según la noción clásica y racional de las organizaciones, éstas usan ciertas estructuras para hacer el trabajo con eficiencia; mientras que la noción institucional actual considera que esas estructuras son usadas para exhibir conformidad con las expectativas sociales y culturales; de esta forma: los procesos de trabajo se encuentran desacoplados de la estructura formal (Perrow 1985). Muchas empresas de determinados países copian las formas de trabajo que en otros países se perciben como exitosas, adoptando ritualmente sus métodos para legitimarse, o al menos, mostrar que intentan reproducir esa performance. Por último, a través de la selección y contratación de profesionales de determinadas carreras, o que se encuentren desempeñando funciones en otras compañías del ambiente corporativo, se transmiten las prácticas comunes institucionalizadas (DiMaggio y Powell 1983).

Una acepción de la globalización es la difusión mundial de prácticas -muchas de ellas originadas en Estados Unidos-; las cuales tienen por objeto volver eficientes, calculables, predecibles y controlables a las organizaciones. En las últimas décadas, muchas organizaciones han desarrollado, implementado y adoptado sistemas administrativos muy

tecnificados, como la Norma ISO 9000. Eficiencia significa escoger los medios más adecuados para llegar a un fin dado; sin embargo, raras veces las personas buscan por sí mismas dichos medios óptimos, sino que confían en procedimientos descubiertos con anterioridad e institucionalizados (Scott y Davis 2007; Ritzer 1993). En cierto sentido, las organizaciones se vuelven una audiencia pasiva de la sabiduría institucional, pues las normas se forman en sistemas externos y jerárquicamente superiores a aquéllas (Zucker 1987).

La adopción de prácticas institucionalizadas no sólo alcanza a los niveles operativos, sino también niveles estratégicos de negocios: las empresas más grandes del mundo, tanto para mantenerse en la cúspide como para crecer, adoptaron estrategias de diversificación; es decir: ofrecen una gama de productos y servicios que en parte o en nada se relacionan entre sí. La diversificación se traduce en entrar en industrias que crezcan rápido y permitan distribuir el riesgo; lo cual se sustenta en principios financieros. Las empresas hoy en día no se ven a sí mismas operando en un negocio en particular, sino que determinados negocios son vistos como inversiones rentables; y en ese sentido: la expansión en la era de las estrategias financieras se da a través de las fusiones y adquisiciones entre empresas. Las fusiones no son más que tácticas financieras para maximizar la rentabilidad a corto plazo, en detrimento de la viabilidad a largo plazo (Fligstein 1991).

En el caso de las grandes empresas españolas, la decisión de volverse transnacionales responde, entre otras cosas, a factores políticos asociados a la incorporación de España en Unión Europea. Esta integración económica forzó a las empresas españolas a *crecer o morir*, y la mayoría de sus inversiones se destinó a la Argentina, a través de fusiones y adquisiciones (Guillén 2005). La prioridad de maximizar las ganancias a corto plazo se manifiesta en la reducción de las inversiones y los gastos de investigación y desarrollo, la compra en lugar de la construcción, las inversiones especulativas y las operaciones de fusiones y adquisiciones en detrimento de la conquista de mercados; todo ello enmascarado por la instrumentalización utilitarista de la ética y la exhibición ostentosa de la rectitud moral en los negocios (Lipovetsky 1992). Los riesgos que podrían afectar a los empleados y demás personas relacionadas a una empresa no se evalúan según principios de filosofía moral, sino a partir de principios económicos (Douglas 2000).

La organización como institución

Difícilmente las instituciones en determinado ámbito surjan de la nada; más bien surgen de tomar prestados elementos de otras instituciones, cambiarlos, moverlos, y así fundar las bases para una nueva institución (Scott 2008). La adopción de elementos legitimados en el ambiente, no sólo redunda en *isomorfismos*, sino en un aumento de la probabilidad de supervivencia de una organización (Zucker 1987). Pero definitivamente, el juego del poder es clave durante la construcción institucional; y el éxito de un proceso de institucionalización depende en gran medida del poder de los actores que lo apoyan, se oponen, o lo influyen (DiMaggio 1988; DiMaggio 1991). El orden institucional en el seno de una organización no puede ser sistemáticamente controlado, sino que es negociado y es emergente (Zucker 1987).

La construcción de sistemas de significados compartidos, constan de tres fases: en primer lugar, la producción de estructuras simbólicas a través de la interacción social, cuyos significados son compartidos por los participantes; en segundo lugar, la reificación del sistema simbólico, de manera que éste se convierte en algo ajeno al individuo; y en tercer lugar, la internalización del sistema simbólico en la conciencia del individuo (Berger y Luckmann 2006).

Lejos de la predictibilidad que se esperaba de la burocracia (Ritzer 1993), el consenso general sobre el proceso de definición de objetivos dentro de una organización indica que las decisiones del destino de los recursos, son tomadas por coaliciones que tienen control sobre parte del sistema. En este sentido, las empresas serían coaliciones políticas y el funcionario ejecutivo, sería un agente (bróker) político; por ello: ni la composición de la organización ni sus objetivos están dados, sino *negociados* (March 1962). En el caso particular de las organizaciones con *estructura matricial*, los conflictos entre funciones y líneas de producción se ven exacerbados; pues existen dos principios estructurales en competencia y los tomadores de decisiones están obligados a negociar y ceder, así como soportar un ambiente de trabajo estresante (Davis y Lawrence 1977). Existen también grupos que típicamente poseen mayor poder que otros, como es el caso de los dueños. En contraste con los gerentes, los dueños tienen un derecho aceptado por la sociedad para tomar decisiones sobre cómo usar los recursos de la organización (Stinchcombe 1983) y ante situaciones de gran incertidumbre, el tomador de decisiones no puede apoyarse en programas, sino en su discreción (March y

Simon 1958). Los dueños ejercen poder para evitar que otras partes interesadas influyan en los objetivos y decisiones de la organización (Zucker 1987); además no existe entre los gerentes y dueños un velo de ignorancia que garantice una negociación justa (Rawls 1996).

Los cambios en los objetivos de la organización se dan cuando un nuevo grupo de actores gana poder o cuando aquellos que están en el poder deciden cambiarlos (Fligstein 1991). Las luchas de poder entre sectores dentro de una organización son fuentes de *inconformidad rutinaria*. En estos casos, se observa que la coalición triunfante hace que algunas políticas en apariencia beneficiosas para la organización no sean implementadas, mientras que otras políticas algo perjudiciales sí lo sean (Vaughan 1999). De esta forma, quedaron obsoletas las visiones de la empresa como la sombra de un solitario y poderoso actor, o como un consenso de partes; mientras que considerar las acciones y objetivos organizacionales como el resultado de una lucha de poder entre coaliciones, cobra mayor validez (Scott y Davis 2007). Un sistema que se componga de unidades básicas consistentes, cuyas necesidades y demandas no puedan ser satisfechas en simultáneo, es un sistema de conflicto¹¹ (March 1962).

Como puede verse, la formalización nunca podrá abarcar todos los aspectos de una organización; además, la cantidad de reglas y procedimientos escritos, su vigencia, relevancia percibida, complejidad, vaguedad y aceptabilidad son fuentes de desviación organizacional sistemática (Vaughan 1999). Si la formalidad no es una representación útil de los problemas y soluciones en cuestión, si no retrata con fidelidad las situaciones reales; nunca será una guía de acción útil. La formalidad debe ser comunicable, tener reglas transparentes y un lenguaje comprensible para el destinatario. Las reglas deben tener un método de mejora, de manera que puedan actualizarse. Cuando la forma no representa a la substancia, la formalidad es una patología (Stinchcombe 2001). También ocurre que la gerencia media, quien tiene la ardua tarea de implementar las reglas establecidas por la organización, muchas veces opera como filtro para la normativa: anulando, modificando o relativizando su aplicación (Hochschild 1997). El *desacoplamiento* entre lo formal y lo práctico-real deriva de una falta de compromiso con el elemento formal (Weick 1976; Meyer y Rowan 1977; Zucker 1987).

No todos los aspectos de una organización quedan plasmados en el organigrama y los procedimientos; incluso, muchas organizaciones se resisten a dibujar el organigrama, porque

¹¹ En inglés: Conflict System.

permanentemente quedaría desactualizado (Perrow 1991). La organización informal consiste en aquellas características emergentes que afectan el modo de operar de la organización: la cultura, las normas y valores, la política, el poder y la acción de los líderes. La cultura organizacional es el esquema de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros. La presencia de este tipo de esquemas denota la existencia de una cultura corporativa; lo cual representa, ni más ni menos, el tipo de sistemas de control social que los antropólogos vienen observando hace tiempo (Scott y Davis 2007). La cultura es un atributo o cualidad de un grupo; un esquema estable de premisas dadas por hecho, de significados y valores que condicionan la acción (Smirchich 1985). De esta forma, la cultura puede ser tanto una variable interna como una variable externa: si bien cada empresa tiene sus características distintivas, las empresas en determinado país estarán moldeadas, en cierta medida, por un particular conjunto de elementos culturales (Schein 1992). Por ejemplo, un elemento cultural propio del ambiente de los negocios en Argentina es el característico *personalismo*, muy presente también en el resto de América Latina (Cochran y Reina 1962). Y si esta característica estuviera legitimada en una empresa, bastará con que una persona le indique a otra cómo son las cosas, cada individuo actuará en conformidad con lo establecido y así evitará ser incomprendido, excluido o sancionado (Zucker 1977; Berger y Luckmann 2006).

En la actualidad, no es la conformidad con las normas, sino la flexibilidad, lo que resulta más útil para los intereses personales. Se valora la capacidad de cambiar súbitamente de tácticas y estilos, abandonar compromisos y lealtades sin arrepentimiento; a fin de aprovechar las oportunidades según su disponibilidad. El mercado laboral fuerza a los individuos a adoptar la división y la competitividad en lugar de la colaboración y la unidad. De esta forma, la acción se guía por estrategias temporales que deben abortarse una vez agotados sus beneficios (Bauman 2007).

Las jerarquías aíslan a la dirección de las realidades de sus subordinados, y bloquean las acciones propuestas por ellos; sumado a ello, las organizaciones tienen gran dificultad para disolver los problemas, triunfos, amenazas y oportunidades que los máximos directivos consideran clave (Starbuck 1983). Las organizaciones están compuestas por agentes cuyos intereses específicos entran en conflicto por muchas razones, pero fundamentalmente, por el poder de decidir las orientaciones de la corporación. Cada director, movilizándolo a sus especialistas y subordinados, luchará para promover sus actividades y perpetuar la posición

que favorezca sus intereses (Bourdieu 2005). Quienes ocupan las posiciones más altas en la organización exigen racionalidad a quienes tienen menos poder, pero aquéllos no están obligados a moderar la irracionalidad de sus propias decisiones (Ritzer 1993). Sucede también que cuando en una organización no se reconoce formalmente el poder de alguien, por ejemplo a través de una clara delegación de autoridad, el ejercicio del poder puede requerir que las sanciones sean espectaculares, a fin de ejemplificar sobrecogiendo de admiración y miedo a los testigos (Foucault 2008; Bauman 2008; Hodge, Anthony y Gales 2003). No sería, entonces, descabellado afirmar que es posible, incluso frecuente, que una persona enfrente coacciones tan poderosas que no le dejen otra alternativa que obedecer; y de esta manera, resultaría inaplicable la teoría de la decisión racional (Douglas 1986).

Todo acto que se repite con frecuencia crea una pauta, un hábito. El hábito implica la ventaja psicológica de reducir todas las opciones posibles a una sola, o sea: brinda alivio al individuo relevándolo de tomar decisiones. La habituación precede a toda institucionalización; la cual aparece cuando se da una tipificación recíproca de acciones habituales de cada tipo de actor. Las tipificaciones recíprocas de acciones se construyen en el curso de una historia compartida; es decir: no pueden crearse de un momento a otro (Berger y Luckmann 2006). Una institución es una secuencia de interacción estandarizada o patrón que ha alcanzado cierto estado o propiedad; en la cual los desvíos son controlados por un conjunto de sanciones y recompensas (Jepperson 1991).

Comprender el fenómeno de persistencia cultural resulta clave para entender la resistencia al cambio en una organización. Primero, debe existir una transmisión de entendimientos de generación a generación; segundo, una vez realizada dicha transmisión, mantener la cultura es esencial para su persistencia, lo cual puede concretarse a través de métodos de control; y por último, la persistencia cultural dependerá de la resistencia a los intentos de cambio (Zucker 1977). Una institución es menos vulnerable a intervenciones si existe hace tiempo y está integrada a un marco de principios y reglas compartidas (Jepperson 1991). Se reafirma entonces que la lógica institucionalizada imperante es determinante para la exitosa adopción de *buenas prácticas* (Biggart y Guillén 1999). Verbigracia: si en una empresa *familiar*, la regla de oro es aquella que imponen los dueños de la regla de oro (Lansberg 2000), resultaría inútil establecer reglas que restrinjan los hábitos de sus dueños. Pero si estas prácticas otorgaran legitimidad a la empresa en su ambiente institucional, serían

incorporadas como tendencias de moda y a través de rituales de conformidad (DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan 1977); lo cual pone de manifiesto el *desacoplamiento* entre la presentación y la práctica, y delata la hipocresía con la que pueden operar las organizaciones (Brunsson y Jacobsson 2002).

Para estudiar una cultura, es necesario enfocar un hecho simple, un ritual; describirlo en profundidad y en el contexto de todos los otros símbolos, arreglos sociales y conceptos a partir de los cuales ese ritual tiene significado. Los actos simbólicos particulares se analizan en pos de descubrir sus peculiaridades teóricas; pues la mejor alternativa para desarrollar teorías es analizando las consecuencias de los conocimientos obtenidos en un estudio de caso (Geertz 1973); por ello, es en el campo donde se podrá encontrar la respuesta, o al menos una pista, de por qué las cosas se hacen de cierto modo y no de otro (Douglas 1986).

Consideraciones del marco teórico

Geertz (1973) coincide de forma explícita con Weber (2006) en que el hombre está inserto en un entramado de significación que él mismo ha construido; y considera que la cultura es ese estambre, sin el cual las acciones del hombre perderían sentido. Entonces, el análisis de la cultura se basa en el trabajo de interpretar expresiones sociales y rituales que en apariencia resultan enigmáticos. A contramano de las creencias cotidianas, Meyer y Rowan (1977) advirtieron que estas ceremonias no quedaron relegadas exclusivamente al ámbito de los grupos aborígenes, pues pueden observarse también en las organizaciones modernas; lo cual derriba las concepciones tradicionales de racionalidad y eficiencia burocrática. Los *mitos* de racionalidad institucionalizados, encarnados en *buenas prácticas*, circulan en el ambiente organizacional y son adoptados ceremonialmente por empresas y corporaciones; pero no por ser los medios más adecuados para alcanzar los fines definidos, sino porque configuran amuletos de legitimidad. Tal como anticipara Weick (1976) -y lo reafirmaron Meyer y Rowan (1977)- estas fachadas de racionalidad pueden persistir porque la estructura formal que constituyen queda *desacoplada* de las prácticas reales; y de esta manera, lo enigmático a los ojos de la racionalidad, cobra sentido a la luz de la interpretación cultural.

Guler, Guillén y Macpherson (2002) demostraron que algunos de estos *mitos*, como la Norma ISO 9000, adquieren un tinte regulativo en la medida que muchas organizaciones los adoptan por presiones coercitivas de corporaciones más poderosas, generando entonces

isomorfismos en las estructuras formales. Estos procesos que vuelven a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes, ya habían sido observados por DiMaggio y Powell (1983); y de esta forma se termina de cerrar la comprensiva definición de institución propuesta por Scott (2008), la cual consiste en un conjunto de elementos regulativos, normativos y cognitivo-culturales que, junto con actividades y recursos asociados, proveen estabilidad y sentido a la vida social. Si bien las *buenas prácticas* son normas, toda vez que definen los medios óptimos para obtener fines plausibles, adquieren carácter regulativo cuando en su adopción operan mecanismos coercitivos; a la vez que poseen un carácter cognitivo-cultural, pues su interpretación depende de un conjunto de significados legitimados.

Ahora bien: Biggart y Guillén (1999) también advirtieron que las *buenas prácticas* sólo podrán incorporarse si resultan acordes a la lógica institucionalizada imperante; y ello es consistente con el concepto de *desacople* usado por Meyer y Rowan (1977). Entonces, para analizar el *desacoplamiento* entre estructura formal y estructura informal, no sólo es necesario analizar el *mito* racional institucionalizado, sino también la operatoria institucionalizada en el seno de la organización, tanto en lo regulativo y normativo, como en lo cognitivo-cultural.

Llegar a la instancia de describir el *desacoplamiento* entre las estructuras formales y las estructuras informales implica analizar los hábitos reales de las personas que conforman la organización. Según Berger y Luckmann (2006), los hábitos son el resultado de actos repetidos con frecuencia, y son la base de toda institución. Coincidiendo con la visión de Douglas (1986) sobre las instituciones, los antedichos autores observan que éstas brindan alivio psicológico al individuo porque lo relevan de tomar las decisiones del día a día. Las instituciones surgen en el curso de una historia compartida, por lo tanto no pueden crearse, modificarse, ni deshacerse de un momento a otro.

Por último, y volviendo a Geertz (1973): la interpretación de los actos y rituales demandan una observación profunda y una descripción densa de todo el contexto en el cual se desarrollan éstos, por esta razón, la mejor forma de relevarlo es en el campo.

Metodología

Por qué el método etnográfico en el estudio organizacional

La etnografía se ubica en una posición estratégica para enfrentar el reto de estudiar la vida social bajo la globalización, ya que opera en los puntos críticos donde se intersecan escalas sociales y unidades de análisis; lo cual le permite al investigador examinar directamente la dinámica de negociación, conflicto y cooperación de los diferentes actores sociales (García Canclini 1989; Gille y O’Riain 2002). Esta metodología no se opone a la concepción del grupo social como enclave dentro de un sistema mundial, ni a trascender lo estrictamente local; pues lo global obliga a tener en cuenta la inherente conexión entre sitios, y a articular esto con la vida cotidiana de cada grupo (Marcus 1995).

Si bien a partir del neo institucionalismo se han podido superar varias limitaciones de las tradicionales teorías de la organización, muchos de los argumentos institucionalistas más tempranos no fueron verificados adecuadamente y, en general, suelen hacerse aseveraciones carentes de prueba empírica (Scott y Davis 2007). Y la teoría ha de verificarse frente a lo particular, para luego poder comparar ese caso con otros y, eventualmente, proponer generalizaciones y teoría (Wolf 1964).

En función de lo expuesto, se intenta aportar un estudio argentino que ponga a prueba, aplique y eventualmente verifique las teorías neo institucionalistas desarrolladas hasta el momento, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica. La etnografía, y en particular la observación participante, permiten encontrar ejemplos concretos de la literatura teórica a partir de la cual se formó el investigador (Peirano 1995) y sólo a partir de la presencia directa de éste en el campo, se asegura la confiabilidad de los datos (Kaberry 1974).

Vale recordar que las disciplinas antropológicas no son extrañas al estudio del ámbito corporativo y, de hecho, han estado presentes en esta rama de la investigación social desde sus primeros pasos; por ejemplo: el rol clave de los antropólogos en el equipo de estudio de la Universidad de Chicago abocado al caso de la Western Electric (Richardson 1955). Sin embargo, en los últimos tiempos se le ha cedido en gran medida este trabajo a economistas y especialistas en administración; pero afortunadamente hay sociólogos de la economía, como Powell y DiMaggio (1983), que han puesto de manifiesto la naturaleza social de los negocios (Welker, Partridge y Hardin 2011). En los estudios sociológicos, la observación por medio de la participación posibilita el control de lo descrito con lo sucedido, así como detectar las

discrepancias y distorsiones que no podrían advertirse mediante la técnica de la entrevista; porque los acontecimientos de la vida de un grupo social ocurren con tanta regularidad que extrañamente la gente sea consciente de ellos (Becker y Geer 1982). Sin ir más lejos, en la literatura organizacional contemporánea, la mayoría de los estudios de cultura organizacional tiene sus raíces intelectuales en la obra de una serie de antropólogos, incluyendo a Malinowski. Por ello es innegable la presencia del estilo y método antropológico en los estudios contemporáneos de cultura organizacional; y que ésta rama de estudio surge de la tensión entre los partidarios de analizar lo formal y los partidarios de analizar lo informal en las organizaciones. O sea: entre quienes las ven como fuentes de orden y racionalidad, y quienes las ven como caóticas e irracionales. (Ouchi y Wilkins 1985).

Abordando el caso

Sería válido considerar a la cultura como un texto (Geertz 1973), pero sería apresurado afirmar que se conoce una cultura por sólo haber leído sus textos. La realidad de la unidad sociocultural es lo que hace, lo que dice que hace, y lo que se supone que debe hacer; también sus normas escritas, su puesta en práctica, y la transgresión directa. La presencia directa, individual y prolongada del investigador en el lugar donde se desenvuelven los miembros de una unidad sociocultural permite conocer en detalle y profundidad su mundo natural y social (Guber 2009). Como todo grupo humano, las organizaciones pueden analizarse desde lo normativo-formal, lo rutinario y desde la forma de pensar y sentir de sus miembros (Malinowski 1986). El carácter flexible y no directivo del trabajo de campo antropológico, sumado a la presencia prolongada, permite registrar los diferentes aspectos de la vida social; evitando el encubrimiento de las infracciones de normas por parte de los miembros del grupo estudiado (Berreman 1975). Es mediante la participación y la observación de la cotidianeidad que el investigador puede llegar a aspectos imposibles de ser relevados mediante encuestas y cuestionarios. Las organizaciones, en plena tendencia global de adoptar modelos de gestión prefabricados, son terrenos apropiados para apreciar lo que Malinowski (1986) advertía sobre la divergencia entre el discurso y la práctica (Muniz 2004).

Un etnógrafo es a la vez su propio cronista e historiador; y sus fuentes no son generalmente documentales y estáticas, pues surgen de la observación del comportamiento y el pensamiento de seres vivos. Por este motivo resulta necesario detenerse a explicar los

métodos mediante los cuales se relevó el material. La presencia prolongada y el trato cotidiano con el grupo humano son condiciones necesarias para conocer el ambiente y familiarizarse con las costumbres y creencias. En la medida que la vida diaria del investigador se asimile a la del grupo de estudio, desaparecerá el elemento distorsionador de la rutina natural del grupo; por ello es necesaria la permanencia en sitio, de manera que el investigador deje de ser un extraño o un riesgo. A través de la familiaridad y la confianza forjadas con el tiempo, se puede llevar a cabo con éxito un trabajo de campo; apuntando a dar un esquema tentativamente claro y coherente de la estructura social y determinar las leyes y normas inherentes a cada fenómeno cultural, a los efectos de desentrañar si los actos corresponden a creencias en vigor o meramente a un inercial respeto por las tradiciones (Malinowski 1986).

Un motivo preponderante para la elección de la unidad de análisis fue la posibilidad de acceso; pues este aspecto generalmente representa una limitación, y la factibilidad de emprender una investigación sobre determinado objeto teórico depende del vínculo que se construya con los informantes (Evans-Pritchard 1957). El investigador debe estar completamente integrado a ese grupo para poder compartir situaciones de todo tipo: desde rutinarias e ínfimas, hasta excepcionales y graves (Guber 2009). En este caso, la Unidad de Análisis se presentaba como accesible y motivó entonces su exploración. Debe recordarse que el ingreso fue facilitado por mi rol como ingeniero; pues de otra manera hubiera sido difícil, incluso imposible acceder a la unidad de análisis.

Afortunadamente, no debí enfrentar los problemas de seguridad y lingüística que implicaría una incursión en territorios aborígenes o en barrios marginales de una metrópoli; sin embargo, el ingreso al campo requirió un largo y paciente trabajo, pues no se puede llegar a un área y automáticamente comenzar una investigación. Para establecer contacto con los miembros influyentes de un grupo y ganar su confianza, a veces no queda más remedio que trabajar con ellos y para ellos; pero esto también interpone el desafío de evitar conflictos entre el rol de trabajador y el rol de investigador (Keiser 1970). Atendiendo al paradigma positivista, el observador debiera ser neutral y no estar implicado con su unidad de estudio, para evitar que sentimientos y afectos pongan en juego la objetividad de la investigación; sin embargo, el mismo positivismo cede en sus pretensiones si la participación garantiza el acceso a determinados campos de la vida social (Guber 2009); y este es precisamente el caso, pues de no haber sido por mi título de ingeniero, no hubiera sido factible dicho acceso. En

síntesis, el rol de ingeniero era la condición de entrada impuesta por los informantes, y de no haberlo podido desarrollar, hubiera sido imposible lograr mis objetivos.

Como viéramos en secciones anteriores de la investigación, la Unidad de Análisis se desdobra en una *unidad manifiesta* y en una *unidad latente* incluida en aquélla (Guber 2009): (i) la empresa multinacional estudiada y (ii) el grupo a cargo de llevar a cabo el proyecto en Colombia (el “Equipo de Proyecto”). La primera puede considerarse unidad manifiesta porque ostenta un claro límite, que aquí es jurídico, aunque su correlato espacial sea disperso; mientras que el “Equipo de Proyecto” es latente, pues forma parte de la empresa, pero su “nosotros” es distinto al “nosotros” de la empresa, y por ello cabe señalar la diferencia. Resulta imprescindible considerar los factores *macro* (Marcus 1995) que inciden sobre la realidad del “Equipo de Proyecto”, pues de otra manera sería imposible realizar una descripción densa de sus rituales (Geertz 1973). El “Equipo de Proyecto” está inmerso y condicionado por la empresa, a la vez que la empresa está inmersa y condicionada por el ambiente institucional (Berger 1976).

Recolectando los datos

El investigador suele encontrarse ante el siguiente dilema: tiene que asumir un rol para estudiar la cultura, pero debe conocer la cultura antes de asumir un rol satisfactorio (Paul 1953). Por ello, durante el primer trimestre de inmersión en el campo; mi esfuerzo pasó en gran medida por adaptarme a la dinámica de la organización y a ejecutar correctamente mis labores como ingeniero, pues de ello dependía mi permanencia prolongada en la organización. No debe olvidarse que me encontraba allí para trabajar como profesional de la ingeniería y que la ley prevé un período de prueba de tres meses¹² para los recién ingresantes. Además, los informantes me abrieron las puertas para desempeñarme en calidad de investigador, bajo la condición de cumplir eficientemente las tareas asignadas, no entorpecer el trabajo de los demás y de mantener absoluta discreción sobre la identidad de los informantes y la compañía. Como esta investigación trata relaciones sociales y fue posible gracias a la confianza adquirida, los nombres de las personas no son fundamentales para entender el objeto de estudio (Garriga 2007).

¹² Dentro de este período, la compañía puede despedir al empleado sin indemnización alguna.

Para los informantes, yo podía dedicarme a investigar únicamente si no había más trabajo para hacer. Afortunadamente, al ser ingeniero con experiencia y al haber escogido observación participante como metodología, no introduciría interrupciones ni distorsiones en la rutina laboral de los diferentes grupos analizados. Obviamente, por una cuestión ética, reparé en aclarar que era sociólogo; pero casi nadie le daba relevancia al tema, y hasta algunos bromeaban al respecto.

Como podrá verse en el capítulo de relevamiento etnográfico, el primer semestre transcurrió en Buenos Aires y mi permanencia en campo era parcial, pues al igual que el resto de los empleados, todas las tardes volvía a casa a descansar -lo cual es lógico, tratándose de un ámbito empresario-. Luego fui trasladado a Brasil; y si bien la presencia en campo era permanente, la interacción diaria y presencial con un grupo propio de la empresa fue muy esporádica, pues regularmente me hallaba solo o rodeado de un grupo externo a la empresa. Sin perjuicio de ello, fue provechoso por la experiencia misma y para recolectar más elementos que aportaron sustento a la investigación. El breve viaje a Bolivia, acompañado de un miembro de la organización, sirvió de preludio a la experiencia etnográfica propiamente dicha que fue el proyecto en Colombia. Allí pude trabajar, comer y vivir durante casi dos años con un grupo de empleados de la empresa. Los proyectos de ingeniería suelen ser experiencias muy intensas, tanto en lo profesional como en lo personal; pues uno pasa las veinticuatro horas del día dedicado al proyecto, vive lejos de su familia y amigos y las condiciones siempre son nuevas e incluso cambiantes, pues “no existen dos proyectos iguales”. El fragor de la ejecución genera tanto cohesiones como peleas, amistades como enemistades, y estimula un enardecimiento que pocas veces puede presenciarse en una oficina administrativa. Mientras el proyecto dure, uno vive para el proyecto (Brojt 2006).

El año previo a mi partida hacia Colombia, trabajando en las oficinas de Buenos Aires, destacado temporariamente en Brasil y viajando a Bolivia, sirvió como cateo para delimitar de marco institucional y cultural del “Equipo de Proyecto”. No todos los sitios fueron tratados con la misma intensidad a través de un conjunto uniforme de prácticas de campo, pues las etnografías *multisituadas* son inevitablemente el producto de conocimientos de varias intensidades y calidades. Sin embargo, el carácter *multisituado* de esta etnografía permitió trazar comparaciones y conexiones entre los diferentes sitios, para detectar similitudes y diferencias en la influencia de la empresa según la geografía; y luego poder analizar con

mejores elementos la cotidianeidad del “Equipo de Proyecto” en Colombia. Es posible que este abordaje desafíe los límites de la etnografía tradicional de signo malinowskiano, pero de otra manera hubiera sido difícil apreciar cómo la empresa transnacional y los *mitos* racionalizados en el ambiente institucional (Meyer y Rowan 1977) influyen en el día a día de este grupo (Marcus 1986; Marcus 1995; Palermo 2012).

La recolección de datos se desarrolló en los tres planos típicos de Malinowski (1986): (i) lo normativo-formal surgió de la documentación escrita, manuales, políticas, procedimientos e instructivos que empleaban o debían emplear los miembros del “Equipo de Proyecto”; (ii) lo rutinario se observó trabajando día a día con ellos; y (iii) sus formas de pensar y sentir pudieron ser reveladas a través de charlas en ratos libres, cenas, almuerzos, salidas y viajes. Al participar de las actividades del grupo y conversar con ellos, pude aproximarme a la comprensión de la imagen que tienen de lo sucedido (Hermitte 2002). Aunque no fue difícil establecer “rapport” con ellos, requirió cierto esfuerzo, constancia, voluntad y pruebas de fe para vencer prejuicios y temores típicos de un grupo que puede sentirse observado. A través de una participación activa en cenas, ronda de tragos y salidas grupales, pude demostrarle al “Equipo de Proyecto” que no era un auditor ni un “botón”, sino más bien un *cómplice* (Marcus 1995). Una vez tendido el lazo, pude oír las *metáforas míticas* que echan luz a la realidad de la organización empresarial (Ruben y Lucio 1996), lo cual coadyuvó a determinar si los sistemas de gestión adoptados por la empresa efectivamente incrementan su eficiencia o si sólo se trata de una creencia (Ruben, Wainer y Dwyer 2003).

Delimitando la localidad

“Acá es así” pareciera una frase más acorde al ámbito futbolístico (Alabarces 2006; Garriga 2007) que al corporativo; sin embargo, una y otra vez, encontré esta justificación axiomática en boca de los informantes, independientemente de dónde estuvieran parados. Al participar de la rutina, los empleados me iban señalando qué era acorde al *habitus* (Bourdieu 1997) y qué no; y de esta forma emergieron los capitales simbólicos que delimitaron la subunidad “proyecto” de la unidad “empresa”. El “proyecto” constituye un “nosotros” particular y diferente al del resto de la empresa; pues estar asignado a un proyecto o a una obra otorga cierto *honor* (Pitt-Rivers 1971), lo cual pone a uno por encima de las críticas (Garriga 2007) del resto de la empresa.

Un etnógrafo debe partir de la base de la inexistencia de un código escrito donde se enumeren todas las normas y reglas de la rutina; y su apoyo es algo sumamente escurridizo: la acción del ser humano. Incluso en la mente de las personas, tampoco existe un compendio ordenado de reglas y normas; por ello se debe deducir el ordenamiento a partir de un conjunto suficiente de pruebas testimoniales. La recolección exhaustiva de datos concretos sobre una variedad de hechos es uno de los puntos esenciales del método empírico; es mandatorio agotar la totalidad de casos disponibles (Malinowski 1986). Por ello la elección de los informantes y la metodología de recolección de información derivaron de un proceso lento, largo e iterativo. Antes del ingreso al campo, habíamos intentado abordar el problema de investigación mediante encuestas y cuestionarios, pero evidenciamos el riesgo de confundir lo rutinario con lo normativo-formal, además de caer en uno de los problemas citados más arriba: el encubrimiento de las infracciones de normas por parte de los miembros del grupo estudiado (Berreman 1975).

La estructura de la investigación terminó de fraguarse en el campo de Colombia, pues allí hallamos un conjunto de informantes apropiado, no sólo para abordar los tres planos de Malinowski, sino para limitar las fuentes típicas de errores involuntarios o deliberados. Cuando los informantes son líderes de la comunidad, sean gerentes o dueños, pueden querer influir en los resultados de la investigación, mostrando y destacando situaciones favorables, o bien racionalizando cuestiones socialmente inaceptables. Por otro lado, puede existir el caso de informantes con alardes de reformadores, cuyo principal objetivo sea denunciar hechos que no se ajustan a sus ideales (Vidich y Bensman 1954). Como las opiniones y el comportamiento de un estrato no son suficientes para comprender el comportamiento de una comunidad entera (Berreman 1975); y, si bien la convivencia con el “Equipo de Proyecto” terminó de satisfacer las necesidades de fuentes confiables de información, no dejó de ser importante la anterior interacción con sectores de la empresa ajenos a este grupo, pues ellos ratifican, o bien delimitan e imponen, el marco institucionalizado de comportamiento, en adición a las previsiones regulativas o normativo-formales.

Al estudiar su propia sociedad, el investigador busca convertir lo familiar en exótico, usando una posición de extrañamiento (Lins Ribeiro 1989) y cuestionando lo cotidiano; a pesar de que, valga la redundancia, lo cotidiano sea la materia sobre la cual trabaja el sociólogo (Douglas 1980). El trabajo de campo sirve para advertir lo imprevisible, aquello

que a priori no parece tener sentido (Guber 2011). Entonces, para entender una cultura, es necesario enfocar un ritual y describirlo en profundidad, pues la mejor alternativa para desarrollar teorías es a partir de un estudio de caso (Geertz 1973).

Parte III: Relevamiento

Relevamiento de Normas

Exploraremos las tres normas o estándares que fueron mencionados recurrentemente por los actores a lo largo del relevamiento de campo: ISO 9000, ISO 9001 y “PMI” o, propiamente dicho: PMBOK.

Las normas o estándares cumplen una variedad de funciones: transmitir información, uniformizar criterios para procesos y productos, garantizar mínimos niveles de calidad y seguridad, y promover economías de escala. Justamente, los estándares comúnmente se clasifican según sus funciones. Probablemente, los primeros estándares técnicos de la historia fueron los sistemas de unidades, pesos y medidas, conocidos como estándares de referencia. Otro tipo de normas surgieron en la revolución industrial y tienen por objeto uniformizar las características de productos, por ejemplo: una hoja formato A4. También existen estándares que establecen la compatibilidad de sistemas; este sería el caso de las normas eléctricas: cuando uno viaja al extranjero, probablemente deba llevar un adaptador de corriente para poder cargar su computadora. Por último están los estándares que definen mínimos requisitos de calidad y seguridad, como es el caso de las Normas ISO (Guasch et al. 2007).

Las ISO son desarrolladas por la “Organización Internacional de Estandarización”, que en su página de Internet se presenta como “el desarrollador de estándares internacionales voluntarios más grande del mundo”, y consiste en “una red de órganos nacionales de estandarización”¹³; que en el caso de Argentina, es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)¹⁴. En general, las normas IRAM son de adhesión voluntaria, salvo que el Estado determine su obligatoriedad; como es el caso de la seguridad industrial y la salud¹⁵. Tanto la ISO 9000 como la 9001, se relacionan con los “Sistemas de Gestión de la Calidad” y tienen por objeto establecer los fundamentos, vocabulario y requisitos de dichos sistemas (Nava y Jiménez 2005). Para comprender qué es un “Sistema de Gestión de la Calidad” según las normas ISO, es necesario explorar cómo se define cada concepto en la ISO 9000:

- Sistema: “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.”

¹³ Ver: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

¹⁴ La sigla del IRAM no se condice con su significado, pues el instituto atravesó varios cambios de nombre pero perduró su acrónimo.

¹⁵ Ver: http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=1520

- Sistema de Gestión: “**Sistema** para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.”
- Sistema de Gestión de la Calidad: “**Sistema de gestión** para dirigir y controlar una **organización** con respecto a la **calidad**.”
- Organización: “Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.”
- Calidad: “Grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los **requisitos**.”
- Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.”
- Característica: “Rasgo diferenciador.”¹⁶

Las Normas ISO 9000 no especifican la calidad que debe tener determinado producto o servicio, sino los requisitos del “Sistema de Gestión” de la empresa. Describen los procedimientos que una organización debería seguir para asegurar una calidad consistente en sus productos y servicios. Las empresas que adhieren a estos estándares les indican a sus clientes que están en condiciones de ofrecer productos y servicios de calidad consistente. Por otro lado, la ventaja de uniformizar procesos se sustenta en la eficiencia implícita de destinar tiempo y recursos a una menor variedad de casos, y de tener un conocimiento más preciso, experto y detallado de las cosas que se hacen y producen, gracias al inherente aprendizaje de hacer una y otra vez lo mismo (Guasch, Racine, Sánchez y Diop 2007). La Norma ISO 9000, propiamente dicha, consiste fundamentalmente de un vasto glosario de términos específicos y un conjunto de postulados, a los cuales se recurre para comprender el sentido de cada sección de las normas; mientras que la ISO 9001 establece los requisitos que debe cumplir la normativa interna y las prácticas de una organización para certificar que la misma opera bajo un “Sistema de Gestión de la Calidad”.

Dejando de lado por un momento la normativa ISO, la sigla en inglés PMBOK significa “Cuerpo de Conocimiento de la Dirección de Proyectos” (Project Management Body of Knowledge) y es la norma fundamental del PMI (Project Management Institute), o “Instituto de Dirección de Proyectos”. El PMI, según su página web, es “una de las asociaciones sin fines de lucro más grandes del mundo en lo relativo a la profesión de

¹⁶ Las negritas fueron añadidas.

dirección de proyectos”, cuyo apoyo a dicha profesión está fundamentado en sus “estándares reconocidos a nivel global”¹⁷. Según el PMI, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y la finalidad principal de la Guía del PMBOK es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como “buenas prácticas”. Cuando se habla de “buenas prácticas”, “significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes (Cuatrecasas Arbós 2012).

Habiendo expuesto sucintamente el espíritu y las generalidades de las normas, resulta oportuno explicar cómo se abordarán las mismas, y los motivos de las definiciones adoptadas. Fundamentalmente, se explorará qué prevén las normas al respecto de ciertas problemáticas observadas de forma recurrente durante el trabajo de campo; a los efectos de contrastar lo establecido por norma, versus la rutina observada. Como se viera en el capítulo de Objetivos, Unidad de Análisis y Preguntas de Investigación, los *conceptos generales* (Hernández Sampieri et al. 2008) o *instrumentales* (Nacuzzi 2010) propuestos se denominan: Autoridad, Estructura y Método. La variable Autoridad englobará lo relativo a las personas que dirigen la organización en el máximo nivel jerárquico, tanto sus responsabilidades y compromisos, como su estilo; mientras que Estructura consistirá en describir el arreglo de responsabilidades, jerarquías y relaciones entre el personal; y, por último, Método se referirá a la manera establecida, recursos y el ambiente donde se desarrollan las tareas diarias de los informantes clave.

Conceptos Generales o Instrumentales

Autoridad: aquellos que dirigen la organización en el máximo nivel

Este concepto aparece en las tres normas, pero cada una hace hincapié en diferentes variables. Entre los “Principios de Gestión de la Calidad” de la ISO 9000, aparecen postulados que remarcan la importancia de la dirección, y sus capacidades de liderar y crear un ambiente interno tal que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Asimismo, la Autoridad debe asegurarse que las habilidades del personal, a todos los niveles, sean usadas para el beneficio de la organización.

¹⁷ Ver: <http://www.pmi.org/About-Us.aspx>

La ISO 9001 destaca que la adopción de un “Sistema de Gestión” de la calidad debería ser una “decisión estratégica de la organización” y, como parte de los requisitos del “Sistema de Gestión de la Calidad”, establece una serie de compromisos para la dirección, entre ellos: proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del “Sistema de Gestión” de la calidad y comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios. El “Papel de la alta dirección” incluye establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización; asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y velar por la disponibilidad de los recursos necesarios (Pheng 1998).

El PMBOK alude a la responsabilidad de la dirección en su capítulo de “Gestión de la Calidad del Proyecto”; allí señala que el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección. En otra sección, donde se trata la influencia de la organización que alberga al proyecto, sugiere que la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas y descriptibles; las cuales se ven reflejadas en numerosos factores, como valores, normas, convicciones y expectativas compartidas, percepción de las relaciones de autoridad, ética laboral y horario laboral (Cuatrecasas Arbós 2012).

Estructura: arreglo de responsabilidades, autoridades y relaciones

La ISO 9000, en su glosario, define a la organización como un “Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” y a la “estructura de la organización”, como la “disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal”, cuya expresión formal suele incluirse en el “Manual de Calidad”¹⁸.

Si bien la ISO 9001 no expone los requisitos que debe cumplir la “estructura de la organización”; de algunas secciones se desprenden aspectos implícitos que deben ser satisfechos. Con respecto a los recursos humanos, establece que todo el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación,

¹⁸ Este documento tiene por objeto especificar el “Sistema de Gestión de la Calidad” para una organización. Básicamente describe los objetivos y las partes componentes de la organización, sus funciones y responsabilidades.

formación, habilidades y experiencia apropiada. Por otro lado, es la alta dirección quien debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización (Nee 1996).

Mientras las ISO remarcan meramente que los roles deben estar identificados y definidos; el PMBOK explicita de manera más amplia las características e implicancias de las diferentes estructuras de la organización. Según esta guía, la estructura de la organización ejecutante puede restringir la disponibilidad de recursos para el proyecto; y sus formas van desde la estructura funcional, a la estructura orientada a proyectos, con diversas *estructuras matriciales* en el medio. La organización funcional clásica es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros están agrupados según la especialidad y, a su vez, pueden subdividirse en especialidades más analíticas y la coordinación entre especialidades queda en manos de los jefes funcionales. En el extremo opuesto del espectro se encuentra la organización orientada a proyectos. En una organización de este tipo, los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar. La mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las organizaciones *matriciales* presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las *matriciales* débiles mantienen muchas de las características de las organizaciones funcionales, y el director del proyecto es más un coordinador que un director. De forma similar, las *matriciales* fuertes tienen muchas de las características de las organizaciones orientadas a proyectos; pueden tener directores de proyectos a dedicación completa con considerable autoridad y personal administrativo de dedicación completa. Si bien la organización *matricial* equilibrada reconoce la necesidad de un director de proyecto, no confiere al director del proyecto autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiación. En el caso de la estructura *matricial*, el PMBOK advierte que la gestión del equipo del proyecto es complicada cuando los miembros están subordinados tanto a un gerente funcional, como al director del proyecto dentro de una organización *matricial*. La gestión efectiva de esta doble relación de informe es a menudo un factor crítico para el éxito del proyecto y, generalmente, es responsabilidad del director del proyecto. En resumidas cuentas: una organización *matricial* es aquella donde el director del proyecto comparte con los gerentes funcionales la responsabilidad de asignar prioridades y de dirigir el trabajo de las personas asignadas al proyecto (Hodge et al. 2003; Brojt 2006).

Método: enfoque basado en procesos

Las normas ISO son breves y concisas para describir la forma de trabajar: “Enfoque basado en Procesos”. El cuarto “Principio de Gestión de la Calidad” hace referencia a este enfoque o filosofía y explica que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Según estas normas, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados; y los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso (Muniz 2004).

Además de depender del compromiso de la dirección, esta filosofía de trabajo supone un ambiente adecuado; el cual consiste en el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo; incluyendo factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales. Sumado a ello, la ISO 9000 establece como fundamento del “Sistema de Gestión” de la calidad una “Base Racional”; lo cual significa analizar los requisitos del cliente, definir los procesos para lograr productos aceptables y mantener los procesos bajo control (Pheng 1998)

Al igual que las ISO, el PMBOK promueve un enfoque basado en procesos y se apoya en el denominado “Ciclo de Deming” (Guajardo Garza 1996); el cual es un modelo de trabajo que consiste en llevar a cabo cuatro fases para asegurar la mejora continua de un proceso u organización: “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar”. “Planificar” significa establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado; “Hacer” significa implementar los nuevos procesos y llevar a cabo el plan; “Verificar” significa recopilar datos y evaluar si todo se ha comportado según lo esperado; y “Actuar” significa implementar las mejoras o corregir los errores (Deming 1989). Este mismo modelo se explica en los folletos que se entregan en Construx a los nuevos empleados.

El PMBOK es más detallado que las ISO sobre cómo proceder en la planificación, ejecución y control de las tareas; de hecho, el texto es cinco veces más extenso (409 páginas del PMBOK versus 32 y 40 páginas de las ISO). Los “Procesos de Iniciación” del proyecto tienen por objeto obtener la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto; que en el caso de un proyecto a ejecutar para un cliente externo, es necesaria la existencia de un

contrato. Durante el proceso de iniciación se refina la descripción del alcance inicial y los recursos que la organización está dispuesta a invertir. Se establecen descripciones claras de los objetivos del proyecto y la documentación de esta decisión también debe contener una descripción básica del alcance del proyecto y sus riesgos, de los productos entregables, de la duración del proyecto y un pronóstico de los recursos para el análisis de inversión de la organización. La relación entre el proyecto y el plan estratégico de la organización identifica las responsabilidades de dirección dentro de la organización (Yeomans 2011).

Lógicamente, luego de una etapa de planificación, viene una etapa de ejecución; para la cual, el PMBOK también establece detallados criterios. De todos modos, el grupo de procesos más interesante para contrastar el caso de estudio son los “Procesos de Seguimiento y Control”: este conjunto se compone de aquellos procesos realizados para observar la ejecución del proyecto e identificar posibles problemas oportunamente y eventualmente adoptar las acciones correctivas, para controlar la ejecución del proyecto. De éstos, se resaltan los más significativos para el caso de estudio: “Control Integrado de Cambios”, proceso necesario para controlar los factores que producen cambios; “Control de Costes”, proceso de ejercer influencia sobre los factores que crean variaciones y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto; y “Administración del Contrato”, proceso necesario para gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor (Cuatrecasas Arbós 2012).

En el relevamiento de campo surgieron situaciones relacionadas a algunas de las actividades o procesos señalados más arriba: Control Integrado de Cambios, Control de Costos, Análisis de Riesgos, Planificación de los Recursos Humanos, Planificación de las Compras y Contrataciones (Selección de Proveedores y Contratistas) y Lecciones Aprendidas. En función de ello, a continuación se expondrá en detalle lo que el PMBOK, las Normas ISO y demás documentación complementaria prevén al respecto de estas variables o conceptos generales complementarios.

Conceptos Complementarios

Control Integrado de Cambios

Según el PMBOK, el control de cambios es necesario porque los proyectos raramente se desarrollan exactamente acorde con el plan de gestión del proyecto. El proceso de “Control

Integrado de Cambios” indica que todo cambio solicitado documentado debe ser aceptado o rechazado por alguna autoridad dentro del equipo de dirección del proyecto o una organización externa que represente al iniciador o al cliente. Muchas veces, el proceso de “Control Integrado de Cambios” incluye un comité de control de cambios, responsable de aprobar y rechazar los cambios solicitados. Los roles y las responsabilidades de estos comités deben definirse claramente dentro de los procedimientos de control de la configuración y control de cambios. Si el proyecto se suministra por medio de un contrato, algunos cambios propuestos tendrán que ser aprobados por el cliente (Kerzner 2010).

Control de Costos

El “Control de Costos” es uno de los procesos que integra la “Gestión de los Costes del Proyecto”, la cual, de acuerdo al PMBOK, consiste en el conjunto de procesos necesarios para que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado. Estos procesos tienen por objeto la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes.

Si bien el PMBOK distingue claramente las actividades de “Estimación de Costos” y de “Control de Costos”; en ciertos momentos, eran llevadas por la misma persona en el caso estudiado, pues debía actualizar los presupuestos durante la ejecución del proyecto a medida que se producían cambios. La estimación de costos de las actividades del cronograma del proyecto implica desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma. Al hacer una aproximación de los costos, el estimador debe considerar las posibles causas de variación de las estimaciones de costes, incluyendo los riesgos. Las políticas, los procedimientos y las guías formales e informales existentes relacionadas con la estimación de costes se tienen en cuenta al desarrollar la planificación; también deben seleccionarse las herramientas de estimación de costes, y los métodos de seguimiento y control que deberán utilizarse. Algunas organizaciones tienen enfoques predefinidos en cuanto a la estimación de costes; cuando éstos existen, el proyecto opera dentro de los límites definidos por estas políticas. También las organizaciones optan por el uso de plantillas o formularios estándar: la organización, basándose en su aplicación y utilidad en proyectos anteriores, puede mejorar continuamente la plantilla (Ó Conchúir 2011).

Un tema particularmente polémico entre los informantes fueron las contingencias de costo. Según el PMBOK, muchos estimadores de costos incluyen reservas, también llamadas

“asignaciones para contingencias”. Según la norma, esto tiene el problema inherente de la posible exageración de la estimación de costes para la actividad del cronograma. Las reservas para contingencias son costos estimados que se utilizarán a discreción del director del proyecto para gestionar eventos previstos, pero no ciertos. Estos eventos son “incógnitas conocidas”, y forman parte del alcance del proyecto y de las líneas base de coste (Project Management Institute 2005).

Yendo a la cuestión específica del control de costos, este proceso busca las causas de las variaciones positivas y negativas; pues una respuesta inapropiada a variaciones de costo puede ocasionar problemas de calidad o de cronograma, o producir un nivel de riesgo inaceptable en una etapa posterior del proyecto. Las actividades englobadas en este concepto incluyen: influir sobre los factores que producen cambios, asegurarse de que los cambios solicitados sean acordados, asegurar que los posibles sobrecostos no excedan la financiación autorizada periódica y total para el proyecto, registrar todos los cambios pertinentes con precisión en la línea base de coste, evitar que se incluyan cambios incorrectos, inadecuados o no aprobados en el coste o en el uso de recursos informados y actuar para mantener los sobrecostos esperados dentro de límites aceptables (Brojt 2006).

Análisis de Riesgos

En el PMBOK, el “Análisis de Riesgos” está incluido en un conjunto más amplio de actividades denominadas “Gestión de los Riesgos del Proyecto”; sin embargo, en la organización estudiada, se usaba la primera terminología para describir el conjunto de procesos. Según el PMBOK, los objetivos de la “Gestión de los Riesgos del Proyecto” son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto. Un riesgo de un proyecto es un evento o condición inciertos que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos. El riesgo del proyecto tiene su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos (Yeomans 2011).

Para materializar lo señalado, los equipos del proyecto celebran reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión de riesgos. A estas reuniones pueden asistir, entre otros, el director del proyecto, miembros del equipo del proyecto e interesados en el

proyecto seleccionados. En estas reuniones se definen los planes básicos para llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos. Se desarrollarán los elementos de coste del riesgo y las tareas del cronograma para incluirlos en el presupuesto y el cronograma del proyecto, respectivamente. Se asignarán las responsabilidades respecto al riesgo. Las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo y las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto se adaptarán para el proyecto específico. La calidad y credibilidad del proceso “Análisis Cualitativo de Riesgos” requiere que se definan distintos niveles de probabilidades e impactos de los riesgos. Las definiciones generales de los niveles de probabilidad e impacto se adaptan a cada proyecto individual. Se puede usar una escala relativa que represente los valores de probabilidad desde “muy improbable” hasta “casi certeza”. Los riesgos se priorizan según sus posibles implicaciones para lograr los objetivos del proyecto. El método típico para priorizar los riesgos es utilizar una tabla de búsqueda o una “Matriz de Probabilidad e Impacto”. La organización suele establecer las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a que un riesgo sea calificado como de importancia “alta”, “moderada” o “baja”, con la correspondiente importancia para planificar respuestas al riesgo (Ó Conchúir 2011).

Tanto el PMBOK como las normas ISO tienen previsto ser compatibles con otras normas y sistemas de gestión. Y en el caso de Construx, al igual que en muchas empresas, las cuestiones de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente se encuentran bajo un mismo responsable. El “Análisis de Riesgos”, en dicha empresa, estaba fuertemente vinculado al ámbito de la seguridad; de hecho la primera de las “reglas de oro” establece que antes de comenzar cualquier trabajo, los ejecutantes del mismo deben analizar los riesgos que el mismo implique y documentar dicho análisis y las medidas de control requeridas. Asimismo, esta primera regla ordena parar los trabajos ante cualquier situación de riesgo.

Planificación de los Recursos Humanos

La ISO 9001 postula que el personal que ejecute tareas que afecten a la calidad del producto, debe ser competente y contar con la educación, formación, habilidades y experiencia adecuada. Asimismo, indica que la organización es responsable de determinar si una persona cuenta con la competencia necesaria, también formarla debidamente para cumplir

los requisitos, y de mantener los registros de la calificación del personal (Nava y Jiménez 2005).

El PMBOK se extiende en mayor detalle sobre este particular; y primeramente indica que la “Planificación de los Recursos Humanos” tiene por objetivo determinar los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, y crear el plan de gestión de personal. Los roles del proyecto pueden designarse para personas o grupos. Incluso, el texto apunta a las cuestiones informales que pudieren incidir en la organización, resaltando los factores ambientales y culturales a tener en cuenta, por ejemplo: qué tipos de relaciones de informe, formales e informales, existen entre las personas que son candidatas al equipo del proyecto; qué diferencias culturales o de idioma afectarán a las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo; qué niveles de confianza y respeto existen actualmente; qué grupos y personas tienen poder informal en áreas importantes para el proyecto; y qué alianzas informales existen (Project Management Institute 2005).

Planificación de las Compras y Contrataciones

Dentro de los requisitos para la realización de un producto, la ISO 9001 establece la necesidad de definir un proceso de compras que prevea una adecuada evaluación y selección de proveedores o contratistas, de manera que éstos puedan suministrar productos y/o servicios de acuerdo a los requisitos de la organización. Esto demanda mantener registros de las evaluaciones (Nee 1996).

En lo que respecta a la evaluación y selección de proveedores y subcontratistas, el PMBOK recomienda determinar si el vendedor tiene las habilidades y conocimientos técnicos necesarios, los procesos y procedimientos de gestión para asegurar el éxito del proyecto, los recursos financieros necesarios y las referencias de clientes anteriores que verifiquen la experiencia laboral y el cumplimiento de los requisitos contractuales por parte del vendedor. La negociación del contrato aclara la estructura y los requisitos del contrato, de manera que se pueda llegar a un acuerdo mutuo antes de firmar el contrato. La redacción del contrato final refleja todos los acuerdos alcanzados. Entre los temas incluidos se encuentran: responsabilidades y autoridades, términos y legislación aplicable, enfoques de gestión técnicos y de negocio, derechos de propiedad exclusiva, financiación del contrato, solución técnica, cronograma general, forma de pago y precio. Las negociaciones concluyen con un

documento que pueden firmar el comprador y el vendedor, o sea: el contrato (Ó Conchúir 2011).

Lecciones Aprendidas

Esta actividad representa uno de los fundamentos de la mejora continua, pues consiste en documentar y aprovechar las experiencias de un proyecto terminado, tanto favorables como desfavorables. Recordando el “Ciclo de Deming” (Guajardo Garza 1996), las lecciones aprendidas estarían relacionadas a las fases de “Verificar” y “Actuar”.

Según el PMBOK, una sesión de lecciones aprendidas se centra en identificar los éxitos y los fracasos del proyecto, e incluye recomendaciones para mejorar el rendimiento futuro de los proyectos. Durante el ciclo de vida del proyecto, el equipo del proyecto y los interesados clave identifican las lecciones aprendidas respecto a los aspectos técnicos, de dirección y de procesos del proyecto. Las lecciones aprendidas se compilan, formalizan y almacenan durante todo el proyecto. Éstas proporcionan a los equipos de proyectos futuros la información que puede mejorar la efectividad y la eficiencia de la dirección de proyectos. Además, las sesiones de lecciones aprendidas al final de cada fase constituyen un buen ejercicio de formación de equipos. Los directores del proyecto tienen la obligación profesional de llevar a cabo las sesiones de lecciones aprendidas para todos los proyectos, con los interesados clave internos y externos, especialmente si el proyecto ha producido resultados inferiores a los deseados (Brojt 2006; Kerzner 2010).

Comentarios Teóricos sobre las Normas

Resulta difícil pasar por alto las similitudes entre las características de las Normas analizadas y la *Burocracia* de Weber (1991), cuyo tipo de *dominación* es *racional-legal* y donde los oficiales se organizan mediante leyes u ordenamientos administrativos, las actividades normales se reparten de manera estable como deberes oficiales, la autoridad está distribuida de manera estable y rigurosamente delimitada, y el cumplimiento normal de esos deberes es asegurado por un sistema de normas y ejecutado por personas calificadas a través de cursos de preparación estrictamente fijados. A diferencia de la discrecionalidad típica de la *dominación tradicional*, la *dominación legal-racional* descansa en la legitimidad de unas

normas generales, establecidas formalmente y publicadas; y en la delimitación de competencias mediante reglas objetivas y cargos jerarquizados. Desde el punto de vista social, la *Burocracia* supone un reclutamiento de funcionarios según su calificación y el predominio de un espíritu personal formalista, sin odios ni pasiones, dando un trato igual a cualquiera (Weber 2007).

Vimos anteriormente que existe una difusión mundial de prácticas basadas en concepciones weberianas y una tendencia a adoptarlas, por parte de las organizaciones empresarias (Ritzer 1993; Muniz 2004). En efecto, los estándares mundiales pueden ser vistos como modelos altamente racionalizados y consensuales basados en las nociones weberianas de racionalidad, modernidad y progreso; cuya esencia debe descubrirse cuidadosamente, pues ni pueden considerarse puramente técnicos e impermeables a presiones políticas y económicas, ni tampoco como meras fachadas que esconden ambiciones económicas (Mattli y Büthe 2003).

Relevamiento Etnográfico

Ingreso al Campo: Marzo 2007 - Junio 2008

Era marzo de 2008 y me encontraba en España visitando a mi hermana y su familia. Por casualidad encendí el celular y me entró un llamado de un muchacho del departamento de Recursos Humanos de la empresa Construx, quien había estado en contacto conmigo hacía aproximadamente un año por una búsqueda laboral. Buscaban a un ingeniero con cinco años de experiencia. El joven me comentó que se había reanudado aquella búsqueda, luego de haberse suspendido; y que el Jefe de Empleos, quería entrevistarme nuevamente.

El Jefe de Empleos ya me había entrevistado hacia abril de 2007, y la “entrevista de línea” fue con Abel Marini (Abel), hombre de unos cincuenta años, quien se mostró muy calmo y gentil. En esa oportunidad, Abel me comentó que tenía a tres candidatos, entre los cuales estaba yo; pero aún no se decidía por quién. Como yo tenía que viajar a España la semana entrante –dado que mi hermana estaba por dar a luz a mi sobrino- Abel me convenció de realizar los exámenes psicotécnicos y médicos, diciéndome “no perdés nada” y “nos ahorramos tiempo”; aunque no se comprometía a contratarme. En efecto: realicé los exámenes, viajé a España y no volví a tener novedades del empleo hasta un año después.

Volviendo a 2008, en mayo, las entrevistas de ingreso se dieron también en las oficinas de la empresa, ubicadas en una de las zonas más exclusivas de Buenos Aires. El Jefe de Empleos me habló un poco de la organización y me adelantó que Construx había crecido “muy de golpe” y “de manera bastante desordenada”, sumado a que parte de su paquete accionario había sido adquirido por un importante grupo empresario español. Luego, la “entrevista de línea” fue nuevamente con Abel. En principio no se acordaba de mí; aunque recordó algo cuando le relaté sobre mi hermana de España. En la pared de su oficina tenía colgado un cuadrito que certificaba la implementación de la Norma ISO 9000 en la organización. Durante la entrevista me preguntó sobre mi experiencia y por qué motivos debería contratarme. También me preguntó por las cosas que me molestan de la gente, qué cualidades tengo y qué creo que es importante en un empleado. Ante mi respuesta, donde manifesté la importancia de llevarse bien con los diferentes sectores y responsables de la compañía, se puso de pie y agregó: “yo no le caigo bien a nadie y sin embargo estoy acá”. Esto me sorprendió sobremanera, ya que no esperaba una respuesta tan alejada del protocolo, por parte de un directivo de una empresa, en apariencia, respetuosa de las normas. La brecha entre el mundo real y la versión oficial tardó poco en aparecer (Berger 1976; Perrow 1991).

A partir de lo anticipado en mi curriculum vitae sobre la Maestría en Sociología que estaba cursando -lo cual también resultó atractivo en mi postulación-; planteé la posibilidad de analizar sociológicamente a la empresa. Aceptaron mi propuesta con la condición de que me comprometiera a no descuidar el trabajo para el cual me habían contratado y a mantener en secreto toda información que identifique inequívocamente a la empresa¹⁹.

Argentina: Junio 2008 - Diciembre 2008

Finalmente me convocaron a formalizar la contratación. Debí brindar referencias laborales, firmar varios papeles, presentar documentación y realizar una última entrevista con el Jefe de Empleos. En dicho encuentro acordamos mi sueldo y aquél me comentó sobre el sistema de franjas horarias que se estaba implementando en la compañía; cuyo objetivo era “balancear entre la necesidad de tener horarios predecibles para estar disponible en el trabajo, y la necesidad de tener horarios acotados para mejorar la calidad de vida”. De esta forma,

¹⁹ Por este motivo, se utilizarán nombres de fantasía.

“cada empleado acuerda con su jefe la franja horaria” más conveniente²⁰ y accede al beneficio. A continuación, el hombre me invitó a esperar a Abel en una sala de reuniones, donde había por lo menos diez cuadros con fotos de los directivos de Construx recibiendo premios a la seguridad.

El siguiente episodio con Abel se dio a los pocos minutos. Me recibió en su oficina para introducirme formalmente a “COPL” (el sector a su cargo), el área de negocios de Construx que se dedicaba a la gestión de venta y control de proyectos tipo “llave en mano”²¹. Como consejo para mi mejor adaptación a la empresa, me sugirió que fuera precavido porque “esta empresa es muy familiar”, y “evitar hablar mal de alguien, porque puede estar cerca algún hermano, o pareja”; y a colación de esto último me relató en tono chistoso una anécdota donde había querido “matar” a una mujer que resultó ser la flamante novia del Gerente General. A continuación me presentó a Luis, Germán, Fernando y Ana; quienes trabajaban con él. Una vez que se fueron todos, aproveché para tocar el tema de horarios que me adelantó el Jefe de Empleos; entonces le comenté a Abel que, a razón de la lejanía de mi hogar, me convenía la franja horaria de 8AM a 5PM. Mediante un sutil exabrupto, se levantó de su silla, convocó nuevamente a sus subordinados y, entre otras cosas, nos dijo: “No elijan el horario de ocho a cinco porque no quiero que se rasquen las pelotas (sic) hasta que yo llego” y “Este sistema no va a funcionar si desde arriba no cambian la mentalidad”. Evidentemente existía una dicotomía entre la intención de la política comunicada por Recursos Humanos y la apreciación de Abel, quien se mostró contrariado por mi pedido. Aquí es donde comienza a observarse un conflicto entre discursos dentro de una misma organización. El discurso formal sería el del Jefe de Empleos, donde habla en nombre de la compañía; mientras que el informal sería el de Abel, donde de manera vulgar manifiesta sus opiniones y franco desagrado por la política de franjas horarias. El factor que permite la coexistencia de ambos discursos es el condicionante implícito en la descripción del procedimiento de aplicación al sistema de franjas horarias: cada empleado “tiene que acordar” con su jefe la franja horaria más conveniente. Lo que llama la atención es que esto no sería precisamente un acuerdo, pues, en términos de John Rawls (1996), no existe un *velo de ignorancia* entre un jefe y un subordinado.

²⁰ Estas franjas iban de 8AM a 5PM, de 8:30AM a 5:30PM, de 9AM a 6PM y de 9:30AM a 6:30PM.

²¹ Tipo de contratación a través de la cual una empresa encomienda a un contratista el diseño, la construcción y la puesta en marcha de una planta o instalación. El término “llave en mano” alude a la forma de comprar de un automóvil, a fin de describir sucintamente los términos de la contratación.

La autora Arlie Russell Hochschild (2001) hablaba de la *Teoría de Balashev*, la cual alude al libro *La guerra y la paz* de León Tolstoi e indica que a pesar de la existencia de políticas específicas dictadas desde lo más alto de la organización (por ejemplo: horario acotado para todo el personal), los cargos intermedios modifican la interpretación de dichas políticas y eso genera que el beneficiario de las mismas, ubicado en lo más bajo, termine sin poder gozarlas tal y como fueran definidas.

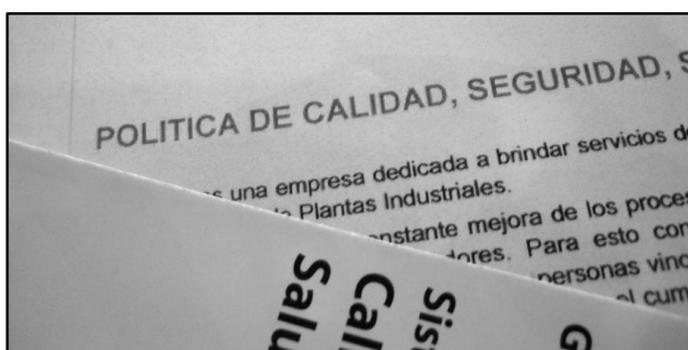
Esas últimas reuniones para la formalización de mi empleo, relatadas más arriba, se llevaron a cabo un viernes, y el inicio de mis funciones estaba pactado para el miércoles siguiente. Sin perjuicio de ello, Abel no perdió el tiempo y aprovechó para asignarme mi primer trabajo: la revisión, ajuste y preparación de un contrato de unas sesenta páginas, a ser firmado con una importante petrolera británica, cuyo objeto era la ingeniería y construcción de una planta en Bolivia. A tal efecto, me envió el borrador de contrato a mi casilla personal de e-mail, para que fuera familiarizándome con él.

En mi primer día de trabajo, Abel me dejó en manos de Luis y lo nombró mi “mentor”. Es entonces cuando Luis comienza a explicarme cómo es la organización y las costumbres de la empresa. Para poder entender mejor la organización y que él pudiera explicarme más fácilmente dónde se encuentra y qué función tiene nuestro sector, le mostré una hoja impresa con el organigrama de la empresa que encontré en la intranet²². Luis se mostró un tanto sorprendido, porque él “creía que no existía un organigrama oficial”, ya que muchas veces habían intentado definirlo, pero sin éxito. Muchas organizaciones se resisten a dibujar el organigrama, porque es tal la vorágine de los cambios, que siempre quedaría desactualizado (Perrow 1991). A raíz de lo sucedido, me comentó que la empresa es “muy personalista”; ya que las decisiones comerciales y operativas las toman los dueños, quienes también ocupaban cargos gerenciales. Beba y Emilio, Gerente Comercial y Gerente General, respectivamente; ambos dueños y pilares de la “estructura matricial” de Construx. Abel dependía jerárquicamente de Beba, aunque también reportaba a Emilio. Según Abel, “antes de hacer algo, tienen que estar los dos de acuerdo, porque si uno de los dos no está de acuerdo con lo que vas a hacer, la ligás... Es difícil la matricialidad (sic)”.

²² Muchas empresas cuentan con una “intranet”, o sea, una internet interna de acceso exclusivo para empleados; y en este caso, tuve mi primer acceso gracias a una breve lección impartida por Germán. Allí se podía acceder al organigrama oficial.

Según el PMI (2005), Hodge, Anthony y Gales (2003), en las estructuras organizativas *matriciales*, el director del proyecto comparte con los gerentes funcionales la responsabilidad de asignar prioridades y de dirigir el trabajo de las personas asignadas al proyecto; presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos; y la gestión del equipo del proyecto es complicada cuando los miembros del equipo están subordinados tanto a un gerente funcional como al director del proyecto dentro de una organización *matricial*; con lo cual, la gestión efectiva de esta doble relación de informe a menudo es un factor crítico para el éxito del proyecto.

Unas semanas más tarde, como parte del proceso de “inducción”²³, me convocaron a una charla sobre calidad, donde explicaron el “Sistema de Gestión de Calidad” de la empresa. Éste se conforma por la “Política de Calidad”²⁴, el “Manual de Calidad” y el resto de los procedimientos, instructivos y formularios. La “Política de Calidad”, de acuerdo a la Norma ISO 9000, representa la declaración de la alta dirección sobre las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad. El “Manual de Calidad” es el documento donde se especifica el “Sistema de Gestión de la Calidad” de una organización y donde usualmente se incluye la expresión formal de la estructura de la organización (el organigrama), más la descripción de las funciones y responsabilidades de cada sector. Finalmente, repartieron unos folletos²⁵ e indicaron que en caso que uno encontrara desactualizaciones, errores, defectos u “oportunidades de mejora” en alguno de los documentos señalados, comunique oportunamente la cuestión al superior inmediato.

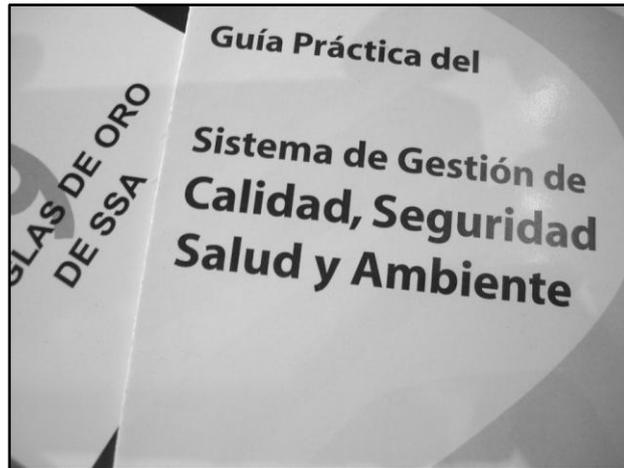


“Política de Calidad et al.”

²³ Es de esta forma cómo se suele denominar, en el campo empresarial, el proceso mediante el cual se le informa a los nuevos ingresantes las prácticas oficiales de la compañía.

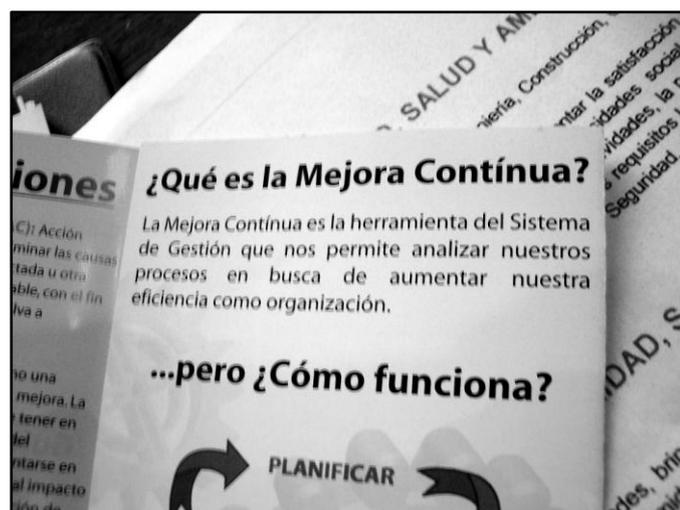
²⁴ Ver Anexo Fotográfico y Documental.

²⁵ Ver Anexo Fotográfico y Documental.

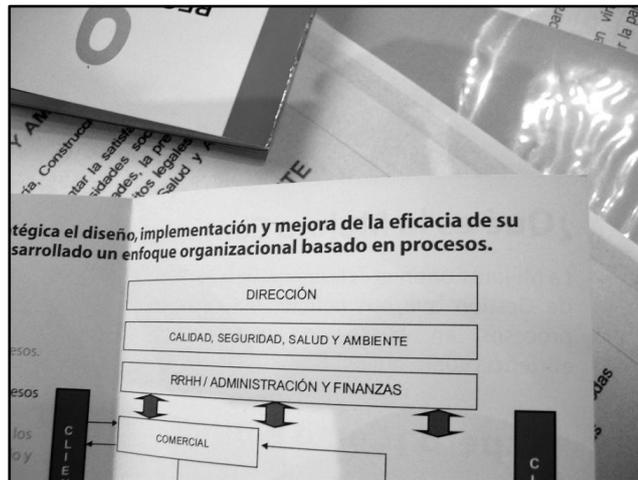


“Sistema de Gestión de Calidad et al.”

Concluida la *ceremonia* (Meyer y Rowan 1977), descargué el “Manual de Calidad” desde la intranet, lo leí y descubrí que en ningún lugar se describían las funciones y responsabilidades de “COPL”. En cumplimiento de lo indicado durante la inducción a la calidad, le comuniqué por correo electrónico a Abel y a Luis que, a diferencia de otros sectores, el sector donde trabajábamos no contaba con una descripción de sus funciones y responsabilidades en el “Manual de Calidad”. Luis me reconoció que no se le hubiera ocurrido indagar en el “Manual de Calidad” para dar con una descripción de este tipo; y que sería interesante comentárselo a Abel. De la misma manera, el rol de “administrador de contratos” que supuestamente desempeñábamos con Luis, no existía en los papeles; y en los instructivos estaba asumido por el “ingeniero de proyecto”, que en los hechos tenía un perfil más técnico.



“Mejora Continua (sic)”



“Enfoque organizacional basado en procesos”

Tal como me comentara Ana (la secretaria), raras veces Abel leía los correos electrónicos y menos aún los respondía; por ese motivo era mandatorio contactarlo personal y/o telefónicamente para informarle o solicitarle algo. Entonces entramos con Luis a la oficina de Abel y le transmitimos lo que descubrí en el Manual de Calidad; a lo que nos respondió, con cierta expresión de resignación: “esto no es tan simple, y hace rato que tenemos que verlo con [Emilio]”, refiriéndose al Gerente General de Construx. El comentario de Abel expone la encrucijada entre lo normativo-formal y la forma de pensar y sentir de un miembro de un grupo (Malinowski 1986); pues no aludía estrictamente al cumplimiento de las formalidades exigidas por el “Sistema de Gestión de la Calidad”, sino que denotaba también la necesidad de delimitar su rol en la organización. De acuerdo a lo conversado con Luis, el problema era el siguiente: Abel era responsable por el cumplimiento del plan de ventas para “plantas llave en mano”, pero el personal comercial no dependía de él; y era responsable por el resultado de los proyectos “llave en mano”, pero ningún Jefe de Proyecto dependía de él, sino del Gerente de Proyectos: Alfredo Díaz. Este caso refleja los problemas de la “matricialidad” a los que se refería Abel; e incluso autores como Davis y Lawrence (1977), Hodge (2003) y Scott y Davis (2007).

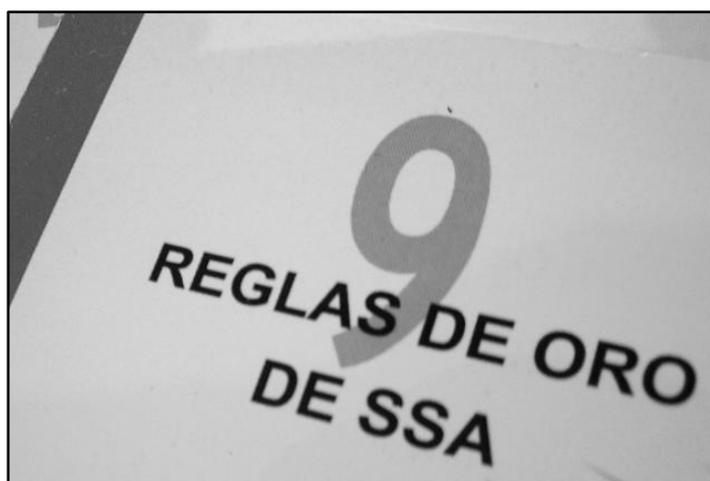
El primer Jefe de Proyecto que me presentaron fue César Yoma, con quien luego trabajaría casi dos años en Colombia. Habían nominado extraoficialmente a César para liderar el proyecto de una planta en Bolivia para una petrolera europea (proyecto “Piedra Afilada”), pues había conducido exitosamente otro proyecto en Bolivia (proyecto “Los Chorrillos”) para

este mismo cliente. El carácter extraoficial de su nombramiento se debía a que, en rigor, estaba destinado a otro proyecto que aún no iniciaba. Aquel borrador de contrato que me había enviado Abel el mismo día que formalicé mi ingreso a la compañía, correspondía a “Los Chorrillos”; con lo cual, se iba a tomar como base dicho contrato para “Piedra Afilada”. Mi trabajo consistía en revisar el contrato y adaptarlo al nuevo proyecto. En la industria se los conoce como “EPC”, sigla en inglés que se refiere a “Ingeniería, Compras y Construcción”. Con esta modalidad de contratación, el contratista se responsabiliza por la ejecución de todos esos rubros: la “Ingeniería” representa el diseño de la planta; las “Compras” comprenden el suministro completo para la planta, desde los tornillos hasta los equipos más complejos; y la “Construcción” implica el acondicionamiento del suelo, la construcción de las fundaciones y el montaje de todos los materiales, accesorios y equipos que forman la planta. Al principio, gran parte de las preocupaciones de Abel en torno a “Piedra Afilada”, pasaban por la definición de los precios de la “Ingeniería”, que generalmente se cotiza por la “hora hombre” de cada ingeniero especialista. Como esta contratación iba a ser una adjudicación directa a Construx²⁶, se esperaba que el cliente pudiera querer auditar la conformación de precios; con lo cual, era necesario que fuesen acordes a otros contratos celebrados anteriormente, pero se había perdido el registro de la cotización de “Ingeniería”. Si bien el Departamento de Ingeniería de Construx guardaba registro de la conformación de precios, Abel había “metido mano” para “cerrar el precio” de “Los Chorrillos” y ya no recordaba cuál había sido la versión final.

En una reunión convocada por Luis, conocí a Paz, la abogada. Estábamos Yoma, Luis, Paz y yo. Tratamos varios temas contractuales que no redundaron en mayores problemas y Luis remarcó la necesidad de celeridad. A raíz de esto, Paz le respondió en tono irónico y le insinuó que estaba adquiriendo el “estilo [Marini]”. Si bien no demostró molestia, a Luis no le causó gracia. Cuando nos retiramos con Luis, me explicó que este comentario sarcástico venía a cuento de la vez que Abel lo “hizo volver de las vacaciones”. Eventos como este, permiten ver los rasgos *personalistas* y *autoritarios* de los directivos (Morse 1954; Cochran y Reina 1962; Bustamante 1989; Barbero y Ceva 1999; Halperin Donghi 2006; Bertagna 2007; Romero 2013); pues no parece probable que, en menos de una semana, las tareas puedan complicarse tanto como para arruinarle las vacaciones a alguien.

²⁶ Es decir, sin previo proceso licitatorio.

Nuevamente tuve un curso de “inducción”; esta vez sobre seguridad. Allí el instructor explicó las “Nueve Reglas de Oro” de Construx en materia de la Seguridad, Salud y Ambiente; las cuales “se cumplirán estrictamente para garantizar la salud y seguridad de nuestra gente”. Repartió un folleto en cuyo dorso se agradecía a una petrolera multinacional²⁷ por las ocho primeras reglas de oro. Esto resembla los *isomorfismos coercitivos* de los que hablaban Guler, Guillén y McPherson (2002): las multinacionales influyen en las organizaciones que dependen de sus recursos, lo cual resulta en la adopción de ciertas normas. La primera y la cuarta regla sean tal vez las más interesantes para remarcar en este estudio: “Análisis de Riesgos” y “Seguridad Vial”. La primera regla se refiere a la obligación de analizar y documentar los riesgos antes de realizar cualquier tarea que pudiera tener consecuencias (Yeomans 2011); y, tal como dice el folleto: “Ante cualquier situación de riesgo ¡detenga el trabajo!”. La otra regla prevé las condiciones que deben cumplir tanto el vehículo, como el conductor, y en especial: no conducir bajo los efectos del alcohol. Al finalizar la explicación de las nueve reglas, un asistente sentado al lado mío, un ingeniero nuclear que comenzaba a trabajar en la división de Energía Nuclear de Construx, pidió la palabra y manifestó que faltaba incorporar una regla sobre seguridad nuclear. El instructor intentó desentenderse del tema y el ingeniero, algo contrariado, acotó que se trata de un riesgo de una naturaleza completamente diferente, y por eso es necesario tratarlo como corresponde. Construx había incursionado hace un tiempo ya en el campo de la energía nuclear y, por lo visto, el requerimiento del “Sistema de Calidad” sobre actualización de documentos, no había sido cumplido.



“9 Reglas de Oro”

²⁷ Cliente clave de Construx.

Abel había quedado como responsable de las negociaciones y firma del contrato para el proyecto “Piedra Afilada”, y recurrentemente manifestaba su deseo de transferir la responsabilidad de ello al Jefe de Proyecto; en este caso: César Yoma. Pero Yoma, como había declarado anteriormente, tenía otros proyectos en curso y no había sido nominado oficialmente para liderar este proyecto, por ello se excusaba cada vez que podía. Esta precaria delimitación de responsabilidades generaba discusiones, y las quejas de Abel caían en César o en Luis. Yo, más allá de mi involucramiento en el contrato, no recibía reproches; ya que según Abel yo todavía era “inimputable”, dado mi escaso tiempo en la compañía. En línea con ello, siempre me pedía que en las reuniones con el cliente me sentara cerca de él, así podía darme una “patada” en caso que percibiera algo inadecuado de parte mía. César tampoco se mostraba del todo confiado con mi presencia en el proyecto, y el punto de máxima tensión se dio cuando yo le manifesté a Abel y a César mi desacuerdo sobre una cuestión que los clientes querían incluir en el contrato, la cual le resultaba irrelevante a aquéllos. Allí Abel me dijo: “no podés ser tan rígido, tenés que ser más flexible” y “... yo hice un curso de lenguaje no verbal y tu postura muestra que estás muy cerrado”; mientras que César fue más tajante al decirle a Abel: “En el proyecto necesitamos gente convencida; y si él no está convencido, te pido que lo saques del proyecto y lo pongas a [Luis]”. Entonces Abel llamó a todos a calmar un poco los ánimos y todos intentamos retomar el curso. Más allá de lo incómodo de la situación, exabruptos de este tipo son enriquecedores, toda vez que ponen de manifiesto las formas de pensar y de sentir de los actores (Malinowski 1986) y permiten ir armando el conjunto de significados compartidos (Geertz 1973).

En ese tiempo, gran parte de la agenda de Ana (la secretaria) estaba destinada a la organización de las cenas de agasajo a los clientes europeos. Se ocupaba de reservar mesa en los restaurantes -algunos de los más caros de Buenos Aires- y convocar a quienes estuvieran involucrados en el proyecto. Por esos meses, Ana también se encontraba organizando la celebración de la exitosa finalización de “Los Chorrillos”; lo cual generaba mucha expectativa entre las autoridades de Construx. Según Edgar Schein (1985), existen diferentes niveles a través de los cuales la *cultura de una organización* puede ser aprehendida: *artefactos, valores y presupuestos básicos*. Cuestiones como los modos de vestir, rituales y ceremonias son elementos fácilmente accesibles para delinear aspectos culturales.

A diferencia de César Yoma, quien generalmente se excusaba, Abel nunca faltaba a los eventos. Como Luis no siempre podía asistir y no se caracterizaba por ser un gran hablador, me convocaban también a mí. Abel no dominaba a la perfección el inglés y sus charlas eran algo limitadas; con lo cual no me quedaba otra opción que darle charla a los británicos. Éstos se mostraban encantados por mi atención, a tal punto que un escocés me regaló especialmente una botella de su whisky favorito. Esto llamó positivamente la atención de Abel y César; y dejó en el pasado el altercado que habíamos tenido; lo cual derivó en una menor necesidad de control por parte de Abel, quien a su vez estaba de viaje gran parte del tiempo. El ingreso al campo demanda paciencia y esfuerzo para establecer contacto con los miembros influyentes de un grupo y ganar su confianza (Keiser 1970).

El precio de “Piedra Afilada”, lejos de haber sido calculado por el departamento comercial, lo estimamos entre Luis y yo sobre la base de presupuestos históricos y aproximaciones poco fundamentadas²⁸; y lo terminamos de “cerrar” con Abel, quien nos indicaba cómo “ajustar” los valores de cada ítem del presupuesto. Es decir: cuidaba que cada cifra no fuera un “número redondo”²⁹, entonces las alteraba arbitrariamente, como si practicara un antiguo arte, de tal forma que el precio pareciera el fruto de una concienzuda estimación. Este precio referencial iba a quedar establecido en una “LOI”, la sigla que Abel utilizaba frecuentemente para referirse a “Letter of Intent” o “Carta de Intención”. Este instrumento resume el acuerdo general entre dos partes y fija el compromiso de firmar un contrato bajo ciertas circunstancias; pero no llega a ser un contrato. Esta “LOI”, tan ambicionada por Abel, representaba la prueba de haber logrado una venta millonaria; sin importar que sus condiciones preveían la posibilidad de que nuestro cliente podría rescindirla unilateralmente sin mayores rodeos.

Este tipo de instrumentos suele utilizarse cuando existe la necesidad de dar inicio urgente a una obra y aún no llegaron a formalizarse y acordarse pormenorizadamente todos los términos y condiciones de un contrato. A colación de la emisión de esta “LOI”, mantuve una charla ocasional con un simpático ingeniero llamado Roberto Murphy; docente universitario de ascendencia irlandesa, de unos cincuenta y cinco años de edad, que solía fumar en la puerta de entrada del edificio de oficinas. Al respecto, reflexionó: “Esto hace un año no pasaba. En el último tiempo se están largando a arrancar proyectos sin tener el contrato

²⁸ Es decir: sin analizar cómputos de ingeniería ni pedir cotizaciones a proveedores ni subcontratistas.

²⁹ Por ejemplo: 5000 ó 3500, u otros números terminados en cero y sin decimales.

firmado... ¿Sabías que tener un contrato firmado es un requisito fundamental del PMI? Le hacen hacer el PMI³⁰ a todo el mundo y después hacen todo justo al revés”. En efecto, las organizaciones suelen mantener sus estructuras formales, sin importar que sus actividades reales sigan en paralelo, guiadas por consideraciones prácticas (Meyer y Rowan 1977). Evidentemente, algo había cambiado “en el último tiempo”, y hacía que los principios del PMI fueran olvidados.

Con la “LOI” en mano, Abel pudo continuar realizando sus frecuentes viajes y llevó a Luis a uno de ellos. Quedamos entonces César y yo para terminar de “cerrar” las condiciones contractuales con Tim, el representante del cliente. Según Luis, Tim era “bastante rápido” y tuve que negociar con él en solitario algunas cuestiones económicas del contrato -a pesar de que Abel me consideraba “inimputable” semanas atrás-, ya que Yoma optó por el silencio, pues tenía en mente otra preocupación, tal vez más importante que una obra de veinte millones de dólares: la celebración alusiva a la finalización del proyecto “Los Chorrillos”. Cuando Tim se retiró, Yoma se mostró muy contrariado por unas quejas que recibió en torno a la lista de invitados a la fiesta; y, manifestándomelo, se desentendió de ellas diciendo “Yo puedo definir quién viene a la fiesta, de mí para abajo; pero no puedo definir quién viene, de mí para arriba... De eso tendría que encargarse [Marini]”. De esa manera, el problema alcanzó a Abel. Cuando Luis me llamó para conocer el estado de la negociación con Tim, le comenté que habíamos logrado “cerrar el contrato” exitosamente, y aproveché para ponerlo al tanto del otro tema en agenda. Inmediatamente, Abel se comunicó telefónicamente con César Yoma para enterarse de los pormenores de la situación, y éste le planteó sus excusas. Cuando César cortó el teléfono, me explicó que Vicente Napoli (Gerente de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente) y Alfredo Díaz (jefe de César) le habían manifestado a Emilio Menoni (Gerente General) su malestar por no haber sido invitados a la fiesta de “Los Chorrillos”, y eso había generado mucho revuelo. Vale remarcar que Abel llamó sólo para ocuparse de este tema y no le interesó en absoluto que acabáramos de “cerrar el contrato” para “Piedra Afilada”. Cuando Luis volvió a la oficina, hablamos al respecto y afirmó que le parecía mentira que se preocupen más por una fiesta que por haber cerrado este contrato. Aquí vale recordar que las decisiones del destino de los recursos de una organización, son tomadas por coaliciones que tienen control sobre parte del sistema. Las empresas son arenas políticas y el ejecutivo es un bróker. Los objetivos no están dados, sino *negociados* (March 1962).

³⁰ Murphy se refería al curso del PMI que Construx le pagaba a su cuerpo técnico.

Luis es ingeniero industrial y docente universitario; y en aquellos días se encontraba cursando un MBA³¹ costado por Construx. A colación de esto último, le consulté a Germán si era frecuente que la empresa brindara una capacitación tan costosa a sus empleados y me respondió que el caso de Luis era un tanto excepcional, porque tenían “muchas fichas puestas” en él y era el “pollo” de los dueños. Luis tenía ya varios años en la organización y fue de los primeros en trabajar con Abel, originalmente en el sector de “Planificación y Control de Costos”. Cuando se creó “COPL” y Abel asumió como gerente, lo invitó a Luis a formar parte del equipo. De acuerdo a Germán, originalmente había tres personas dependiendo de Abel, pero dos renunciaron porque “no se lo bancaban más” a Abel y Luis quedó solo³²; entonces a partir de allí se convirtió en el hombre de confianza de Abel.

Roberto Murphy, que se sentaba frente a mí, a veces me contaba historias de Construx y en una oportunidad se refirió a aquellos tres subordinados de Abel como “los Testigos de [Marini]”; porque “lo seguían a todos lados y nadie sabía bien qué hacían”. Murphy sugería una cuestión casi mística en torno a Abel, como una suerte de genio incomprendido, “un tipo muy inteligente, de una gran rapidez mental para los números”; y Ana -con quien almorzaba en mis primeros días- dio a entender que Luis era el único capaz de interpretarlo a Abel. Tal vez por este motivo fue que a Luis le asignaron el puesto de “Líder de Negocios” de “COPL” en el nuevo organigrama que se oficializó hacia fines de 2008. Dicha oficialización se publicó a través de la Intranet y, por la reacción de Luis ante las felicitaciones de diferentes personas, no estaba enterado del nombramiento ni de lo que implicaba ser “Líder de Negocios”. Otra *metáfora mítica* que permite delinear la realidad de la organización empresarial (Ruben y Lucio 1996).

Durante un almuerzo, analizamos con Germán, Fernando y Luis la lógica del organigrama y los “pibes” bromeaban con que en apariencia, el esquema se veía fantástico, pero a los efectos prácticos, sería conveniente “poner al lado de cada puesto una barra de colores que indique el poder de cada uno, porque sino nadie sabe quién la tiene más larga (sic)”. Esta incógnita planteada de forma chistosa se volvió evidente cuando Abel, en

³¹ Sigla en inglés para “Master in Business Administration”.

³² Teniendo en cuenta esto, la explicación del analista de Recursos Humanos citada en los primeros párrafos de este capítulo, sobre la suspensión de la búsqueda de un ingeniero de contratos, resulta falsa; ya que debieron reanudarla por las renunciaciones de los elegidos originalmente.

presencia de Luis y mía llamó al Gerente de Recursos Humanos para consultarle a quién reportaba el Gerente Comercial y aquél no supo qué responder.

Un día Abel me habló sobre las particularidades de los almuerzos y me contó que en Construx se suele almorzar en “tribus”. Me dijo que él almuerza con los “viejos”, refiriéndose a aquellos personajes con mayor antigüedad en la compañía; a pesar de que él ni era uno de los más antiguos ni se llevaba bien con algunos de los “viejos”. Había grupos claramente definidos; y en lo que a mí respecta, pasaron unas cuantas semanas hasta que Luis, Germán y Fernando me hicieron sentir parte. En las primeras semanas almorzaba en el parque con Ana y otras secretarías, que eran manifiestamente abiertas. Alfredo Díaz era uno de los “viejos” y se llevaba bastante mal con Abel. Según Germán, antes de formarse “COPL”, Díaz era el jefe de Abel y ahora éste se encontraba en una posición más favorable jerárquicamente. Si bien Díaz tenía un pequeño porcentaje de participación accionaria en la empresa, lo cual podría darle más peso que Abel, Abel era “el pollo” de Beba y Emilio; lo cual lo convertía en una especie de protegido o intocable, porque aquellos tenían un porcentaje accionario mayor dentro del grupo de socios argentinos y eran los máximos directivos ejecutivos de la organización. Según un antiguo y respetado empleado de la empresa, con quien tuve la oportunidad de conversar, esta convivencia de dueños y empleados oscurecía la distribución de autoridad y generaba mucho desorden en la organización. Tal como observara Berger (1976); el organigrama oficial se ve desbordado por la sutil red de grupos humanos, lealtades, prejuicios y códigos de conducta.

La manifestación del sentido de pertenencia al grupo de los “viejos” se acentuaba en las celebraciones de fin de año, donde se escuchaban frecuentemente las frases “¿Te acordás cuando sólo éramos treinta?” o “Cómo creció esta empresa; ya no conozco a nadie”, sobre todo cuando algún empleado de los “viejos” se cruzaba con alguno de los dueños. Todo esto ilustra los temores en torno al conflictivo e inevitable traspaso de mando de las viejas generaciones a las nuevas generaciones (Lansberg 2000), el mecanismo de diferenciación a través de la *muestra del capital simbólico* y la creación de un *campo* con el relato (Bourdieu 1997).

Brasil: Enero - Abril 2009

A los primeros días de enero de 2009, cuando Abel me dijo “Te vas por tiempo indeterminado a Brasil”; lo primero que vino a mi mente fue que tan solo unas semanas atrás me había dicho “Vos no podés tener los contratos de Brasil, porque ni sabés portugués ni sos brasilero”; y de más está decir que, supuestamente, mi trabajo iba a ser con puesto fijo en Buenos Aires. En fin... la cuestión es que en el lapso de diez días debía hacer las valijas, dejar a mis perros en una guardería, cerrar mi casa, e irme a Brasil. Una vez más, la discrecionalidad propia del *personalismo* y el *autoritarismo* (Cochran y Reina 1962; Barbero y Ceva 1999) se hizo presente; pues la *autoridad burocrática* weberiana, tanto pura como híbrida, y el respeto público a los estatutos legales racionales son raros en Argentina (Morse 1954).

El destino era Vitoria, una ciudad balnearia del estado de Espírito Santo; a una hora de avión de Río de Janeiro. Allí se encontraban las oficinas del “socio” que tenía Construx para la construcción de una planta compresora de gas para una petrolera brasileña. Este proyecto se llamaba “Touro Velho” y su presupuesto de varios millones de dólares era uno de los mayores en la historia de Construx; además de ser la primera obra de envergadura en Brasil. Construx informó por intranet e internet que, en “consorcio” con su “socio”, había ganado una obra para la petrolera brasilera; cosa que no era del todo cierta.

A continuación podremos apreciar cómo se articula la *negociación política* de los objetivos de la organización (March 1962) y el *personalismo* inscripto como lógica intrínseca de la dirigencia argentina (Halperin Donghi 2006; Romero 2013). A pesar de que Abel era el responsable de los resultados de todas las obras “llave en mano” de toda América, él no podía “meterse” en el proyecto de Brasil porque aún no había podido “negociar con el Country Manager”³³, Horacio Carpano. Luego de informarme mi destino delante de todos, Abel nos explicó que la participación de “COPL” en un proyecto dependía de “tres cosas o, más bien, tres personas”: el “Country Manager”, el “comercial” y “Beba”. Si “COPL”, el “Country Manager” y “el “comercial” no se ponían de acuerdo, “Beba” decidía por los tres. Como en “Touro Velho” comenzaban a haber problemas con el “socio”; Beba decidió que “COPL” se involucraría en el proyecto. El “socio” se llamaba Nação y no era estrictamente un socio, pues

³³ “Country Manager” es la estructura sintáctica inglesa que usaban en Construx para referirse al puesto del gerente de determinado país; o sea, la autoridad máxima allí. No quedaba claro cuándo un “Country Manager” dependía de Beba o de Emilio.

la relación contractual no era precisamente la de un consorcio; sino que Nação era un cliente, estrictamente. Construx le proveía a Nação servicios de ingeniería y equipos mecánicos para una obra cuyo destinatario final era la petrolera brasilera. La figura del consorcio, tal como se había planeado originalmente, se frustró porque Construx, a diferencia de Nação, no estaba calificada por la petrolera brasilera.

Antes de partir, me dispuse a averiguar los pormenores del ámbito del proyecto y, a tal efecto, me reuní con un ingeniero de proyectos con quien me llevaba bien, y estaba abandonando “Touro Velho” por cuestiones personales. Me recomendó que fuese cuidadoso con el Jefe de Proyecto, ya que éste tenía “mentalidad de jefe de obra”; lo que se traducía en un carácter hosco, autoritario e irreflexivo. Este hombre se llamaba Mario Bonano, era corpulento y tendría unos cincuenta y cinco años. A sus espaldas lo llamaban “O Rei” (“el Rey”, en portugués). Lo curioso de este apodo es que fue él mismo quien se lo puso; para describirse como la persona que toma todas las decisiones en el proyecto. Mi amigo también me anticipó que me iba a encontrar con muchas personas metidas en el proyecto, y como regla general, me dijo: “siempre hacéle caso al que decide tu sueldo”; que en mi caso era Abel. Este consejo refleja, una vez más, la complicación implícita en la organización *matricial* (Davis y Lawrence 1977; Hodge et al. 2003; Scott y Davis 2007).

Según Abel, hace tiempo Nação había ofrecido a Construx un puesto de trabajo en sus oficinas de Vitoria. Por tal motivo, y ante la inquietud de Beba, Abel se ofreció a “poner una persona de ‘COPL’ allá”; que en este caso era yo. Abel había hablado con Bonano y le había pedido que haga las diligencias necesarias para asegurar mi arribo e instalación a las oficinas de Nação. Sin embargo, al llegar a las oficinas de Construx en Río de Janeiro, nos dimos cuenta con Abel que Bonano no había organizado nada ni tenía clara cuál era mi función allí. “O Rei” suponía que yo estaba allí para ayudarlo con cuestiones impositivas brasileñas; algo totalmente alejado de mis capacidades. Al darse cuenta que yo no podría ayudarlo en esos menesteres, se mostró bastante molesto. Beba también se encontraba en Río de Janeiro cuando llegamos con Abel. Nos reunimos los tres y me dieron mi misión, la cual puede resumirse en tres frases: “tenés que dar una imagen de confianza”, “tenés que hacer de espía y ver lo que hacen” y “tenés que perseguirlos para que nos firmen las órdenes de compra y el contrato”; ya que el “socio” estaba reticente a formalizar un contrato. En la sociedad capitalista occidental se espera que siempre exista un perfecto entendimiento entre

organizaciones empresarias, pues se asume que los únicos principios existentes son los de racionalidad económica. De esta manera, se obvian las dimensiones culturales y simbólicas propias de cada empresa y país; las cuales, en definitiva, terminan siendo el escollo que dificulta la puesta en práctica de ese supuesto entendimiento (Ruben y Jaime 2004).

A causa del imprevisto incumplimiento de Bonano, debí pasar el fin de semana en Río de Janeiro; para viajar con él a Vitoria en el primer vuelo del lunes. Ante esta inesperada escala, aproveché para caminar, sacar fotos, ir a la playa y meditar sobre la nueva aventura en puerta. Una vez más, Construx iniciaba trabajos sin un contrato y en este caso era yo el enviado para asegurar su firma; además de cumplir el doble rol de embajador y espía en las oficinas de Nação.

Aún me costaba descifrar el proceso mediante el cual Abel modificaba sus órdenes de prioridad; es decir: las cosas que en un momento lo desvelaban, a la semana siguiente le resultaban irrelevantes. Por ejemplo: antes de viajar a Brasil, uno de mis objetivos principales era asegurar la emisión de “change orders”³⁴ pendientes; sin embargo, al recordarle esto para que se lo transmitiera a Bonano, se desentendió del tema diciéndome “no sé... negocialo con él”; como si asegurar la emisión de “change orders” representara un interés particular mío. Era muy común el término “negociar” en Abel y en la organización en general. De hecho, en una charla muy amena que tuve con Horacio Carpano (el “Country Manager” de Brasil), me confesó que “esto de la estructura matricial hace que todo sea demasiado negociado”. Esto advierte una clara oposición a lo establecido en el “Sistema de Gestión de Calidad”, donde se indica que Construx “ha desarrollado un enfoque organizacional basado en procesos” (Muniz 2004)

Llegó el lunes, desayuné en el hotel y Bonano me pasó a buscar temprano. Luego de criticarme la vestimenta, por ser “demasiado formal” cuando “los de [Nação] se visten con jean, ropa de obra”, nos dirigimos al aeropuerto de Río en su auto, abordamos el avión, llegamos a Vitoria y tomamos un taxi hasta los talleres de Nação, que quedaban a una hora del aeropuerto. En el viaje me recordó dos cosas: “Hay que poner los pies sobre la realidad. Ellos son subcontratistas nuestros” y “Hacé de cuenta que vamos a una tribu de indios”. Lo paradójico es que esa “tribu de indios” “subcontratistas” era en realidad nuestro cliente local

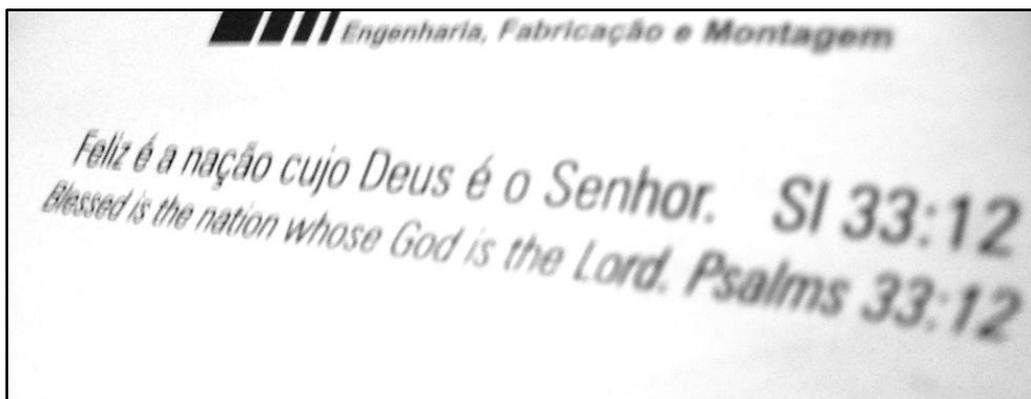
³⁴ Estructura sintáctica inglesa que significa “orden de cambio”; lo cual representa el documento que un cliente emite cuando autoriza a un contratista a modificar el plazo, alcance y/o precio de un contrato.

en Brasil, la sexta economía del mundo (cuando la Argentina está alrededor del trigésimo puesto). Otra cuestión que le costaba asumir a Bonano era no ser el verdadero gerente del proyecto “Touro Velho”. Al caerse la chance de armar un consorcio, ese puesto quedó indefectiblemente para una persona de Nação, el real contratista de la petrolera brasilera. Evidentemente, las organizaciones tienen gran dificultad para disolver los problemas, triunfos, amenazas y oportunidades que los máximos directivos consideran clave (Starbuck 1983).

Ya en los talleres de Nação, nos recibió una simpática recepcionista y pasamos al interior del predio. Caminamos bajo un sol abrasador, por un sendero delimitado para el tránsito peatonal, que conducía a las oficinas de ingeniería. A lo largo de la vereda se podían ver cartelitos con pasajes de la Biblia. Abel me había adelantado que “los de [Nação] son evangelistas” y que Paulo, el dueño de Nação, le entregó una Biblia a los representantes de la petrolera brasilera cuando firmaron el contrato³⁵.

Mi valija a cuestas y mi saco de vestir tornaron tediosos los cien metros bajo el sol. Por suerte llegamos al reparo de la oficina y Bonano me presentó a Aristóteles y a Elías, Gerente de Proyecto y Director de Operaciones, respectivamente. Nos reunimos los cuatro y Bonano les explicó que mis funciones eran canalizar toda la información y servir de contacto cercano. Lo curioso es que, habiendo cinco expatriados de Construx en Brasil, todos estaban en Río de Janeiro y ninguno en Vitoria. Según Abel, esto no tenía sentido y lo más razonable hubiera sido mudarse todos con el “socio”, para estar en permanente contacto con éste y así evitar las desinteligencias acontecidas. La presencia física se vuelve imprescindible cuando la ley está encarnada en las personas y no grabada en los códigos (Foucault 2008).

³⁵ Resulta oportuno acotar que la empresa constructora más importante de Brasil fue fundada por un descendiente de alemanes y tiene su propia cultura oficial; la cual se basa en una ética de trabajo weberiana y se compone de valores y principios que regulan, normalizan y orientan las actividades. El fundador de esta empresa concibió una narrativa que explica la genealogía de esa cultura oficial. Ésta se remonta hasta su bisabuelo, el primero de la familia en llegar a Brasil; y a través de ella se refuerzan los valores religiosos luteranos, la familia, la humildad y el trabajo (Ferreira Gonçalves 2004). Sería interesante dedicar futuras investigaciones a la exploración y comparación de la convivencia de religiosidad protestante y trabajo en Brasil y Argentina.



“Deus é o Senhor”³⁶

Mis días en Brasil eran bastante solitarios y tranquilos. Salvo por algún pedido telefónico urgente de Abel o Bonano, mi rutina no era muy exigente. Me despertaba a las siete de la mañana, desayunaba en el hotel, tomaba el taxi de un conductor amigo, llegaba a la fábrica, miraba los correos electrónicos y si no había nada urgente ni importante, me dedicaba a leer libros de sociología que poco tenían que ver con el trabajo -y mucho con la presente tesis-. Mi trabajo de administrador de contratos era más bien parecido al de un empleado de vigilancia. Al mediodía solía salir a almorzar con Mauricio y Herberto, dos empleados de Nação. Como Aristóteles no estaba presente la mayor parte del tiempo, encomendó a Mauricio atender cualquier necesidad mía. Herberto era amigo de Mauricio y a aquél no le gustaba almorzar en el comedor de la fábrica ni en los restaurantes de los alrededores, entonces Mauricio le hacía compañía; y, por transitividad, yo los acompañaba a ellos. Recuerdo lo terrible que era subir al auto de Herberto, luego de toda una mañana al rayo del sol tropical; y llegar al restaurant completamente empapado de sudor. En el trayecto, Herberto ponía algún CD de música religiosa y en el asiento trasero tenía siempre dos ejemplares de la Biblia. Mauricio y Herberto asistían a la misma iglesia evangélica; una iglesia distinta a la que asistía Paulo, el dueño de Nação. Muy sutilmente, Herberto daba a entender sus dudas sobre la legitimidad de la iglesia de aquél. Estos almuerzos eran, básicamente, toda mi interacción social en el día. A las cinco y media de la tarde, diariamente, llegaba mi taxista amigo, volvía al hotel, me cambiaba, salía a caminar por la playa, tomaba un trago y me iba a dormir.

Evidentemente, el sentido de tener a un expatriado parcialmente desocupado, con todos los gastos que implica, respondía a la necesidad de “pescar” a los de Nação, quienes sabían ser bastante escurridizos al momento de firmar contratos y órdenes de compra, o

³⁶ Detalle del dossier del “socio” brasileño.

asumir compromisos. Construx había comenzado a desarrollar ingeniería y a comprar equipos para la obra, pero aún no tenía ni un contrato ni una orden de compra firmada por Nação; lo cual desvelaba a Beba, Abel y Horacio Carpano. No fueron pocas las veces que desde Buenos Aires concertaron reuniones en Brasil para determinada fecha, y al llegar a Brasil, se encontraban con que los representantes de Nação habían salido de viaje. Abel temía que Nação nunca les firmara las órdenes de compra y por eso necesitaban que yo estuviera atento a los movimientos de éstos. De hecho, Bonano una vez me dijo “yo le rezo al cielo cada vez que tengo que comprar algún equipo”. Los ejecutivos que trabajan en consorcios integrados por empresas de distintas nacionalidades tienen la dura tarea de oficiar de membrana entre dos culturas, tanto nacionales como organizacionales, y tradiciones históricas y filosóficas distintas. Aunque en el ámbito empresario orbiten símbolos globales y transnacionales, no llega a atenuarse la disonancia entre los respectivos conjuntos de características (Ruben 1995).



“Business & Favela”

Afortunadamente, Elías comenzó a firmar las órdenes de compra que yo mismo elaboraba en base a información técnica brindada por Bonano, e información impositiva brindada por Carpano. A pesar de ser ingeniero mecánico, Carpano asumió el rol de especialista en impuestos brasileros. Elías no tuvo más opción que liberar las órdenes de

compra, ya que el proyecto debía continuar. El proceso de liberación de órdenes de compra iba desde la elaboración de la oferta económica por parte de Construx, hasta la firma de las órdenes de compra emitidas por Nação. Lo curioso es que yo elaboraba documentos tanto para Construx como para Nação. Las órdenes de compra son el documento que emite un cliente para formalizar una contratación; pero si yo no me ponía a redactarlas para Nação y con sus formatos, las aprobaciones de Elías podrían haberse diferido indefinidamente. En definitiva, por determinado tiempo fui un recurso más de Nação; porque no sólo se trataba de la redacción de cada orden de compra, sino también su tramitación con el departamento de compras y administración. Cuando Abel volvió a Brasil por primera vez desde que desembarqué, me felicitó con una palmada en el hombro y me llevó a cenar afuera, ya que le había asegurado a Construx varios millones de dólares.

Cada vez que iba desde Buenos Aires a Vitoria, tenía que pasar por Río de Janeiro; y ahí tenía la oportunidad de charlar extensamente con el “Country Manager”, quien estaba muy conforme con mi performance; y calculo que eso hacía que fuera tan atento conmigo. Al respecto del tema más importante de la agenda: trabajar sin contrato firmado; me comentó algo parecido a lo que me había dicho Murphy meses atrás, que últimamente se está empezando a ejecutar proyectos sin tener un contrato firmado y que, incluso, se están aceptando contratos que en otro momento hubieran sido inadmisibles. Para referirse a esto, me dijo que Construx solía ser una empresa bastante “fifi”; o sea: muy meticulosa a la hora de aceptar condiciones contractuales. En estas charlas fue cuando me había manifestado su opinión sobre la “matricialidad”, diciendo que se volvía bastante engorroso y lento el proceso de toma de decisiones, por el hecho de tener que negociar todo con los sectores involucrados en determinado proyecto. Abel solía decirme que el Jefe de Proyecto definía “qué hacer” y él determinaba “cómo hacerlo”. Todo ello coincide con las visiones de Davis y Lawrence (1977), Hodge (2003), el Project Management Institute (2005) y Scott y Davis (2007).

Hablando de las funciones de “COPL”, Carpano me dijo: “no puedo creer que el área de negocios que tiene el mayor volumen de ventas no esté definida en el manual de calidad”³⁷. También me enteré allí que él es uno de los dueños de una empresa relacionada a Construx, llamada Tearg. Si bien Construx y Tearg son dos sociedades anónimas completamente

³⁷ Recordar el episodio donde Luis y yo le comentamos a Abel esta indefinición en el Manual de Calidad.

distintas, varios de los dueños argentinos son comunes a ambas; a diferencia del socio mayoritario europeo, quien sólo posee acciones de Construx. Esta “familiaridad” hace que los límites entre una empresa y otra estén poco definidos; por ejemplo: se unen para encarar proyectos sin formalizar ningún tipo de asociación, y los empleados de una y otra empresa deambulan por los pasillos de ambas, ya que las oficinas se encuentran en el mismo edificio. Este grado de informalidad se sostiene mediante lazos de confianza, típicos de las empresas *familiares* (Perrow 1991; Bloom y Van Reenen 2007).

Volviendo a la situación con Nação, si bien las órdenes de compra estaban “saliendo” y con ello, parte de las preocupaciones se habían evaporado; aún quedaba el escollo de darle un marco contractual más sólido a estas provisiones, ya que Nação aún no mostraba intenciones de firmar un contrato que cubriera la totalidad del volumen de ventas que esperaba tener Construx en este proyecto. A su vez, en una oportunidad que tuve para preguntarle sobre la firma del contrato a Wolfgang, el Director General de Nação; éste me respondió en portugués, con una sonrisa algo sobradora, diciendo que las cosas habían cambiado y ya no podíamos firmar un contrato como aquel que se había estado pensando desde el inicio, antes de la adjudicación. Ahora Construx es subcontratista de Nação, y no socio. Al informarle esto a Abel, Beba decidió viajar desde Buenos Aires con el director de asuntos legales de Construx, Rafael Perrone; ya que Abel estaba de vacaciones. En Río de Janeiro se les sumarían Horacio Carpano y “O Rei” Bonano, a los efectos de llegar todos juntos a una cita pactada en Vitoria con Wolfgang y Paulo, el dueño. Previamente al viaje, me solicitaron un informe de la situación y cuando llegaron todos a Vitoria, se encontraron con que Wolfgang y Paulo habían salido de viaje. Obviamente esto desconcertó a Beba y a Perrone. Estuve reunido con ellos dos, Carpano y Bonano un largo rato en una sala que nos cedieron en las oficinas de Nação. La conversación giró en torno a la “estrategia” de la reunión que ahora tendríamos con Elías y Aristóteles, en lugar de Wolfgang y Paulo. Uno de los temas más importantes para Carpano y Beba era ocultar el cargo de Perrone, porque la presencia de un abogado podía predisponer mal a los de Nação. Esta cuestión con los abogados era frecuentemente remarcada por Abel; quien solía criticar mi forma “demasiado legal” de escribir cartas y correos electrónicos, porque podría indicar la influencia de algún abogado. Abel era de la idea de evitar a toda costa la intervención de abogados, porque según él dificultaban las negociaciones. Construx era una empresa fundada y dirigida por ingenieros químicos, y Abel también lo era; por ello, probablemente estas actitudes se deban a la

tendencia natural de preferir colaboradores *socialmente similares* cuando reina la incertidumbre (Pfeffer y Salancik 1978 b).

Durante la reunión, Elías y Aristóteles hablaban en portugués y Beba en castellano. Carpano y Bonano hablaban un portugués bastante pulido, pero intervenían menos que Beba; mientras que Perrone y yo optamos por el silencio. Algo que noté durante la reunión -y luego corroboré en la cena con Perrone y Carpano- es que Beba estaba dispuesta a firmar “cualquier cosa”. Elías y Aristóteles enunciaban un orden de ideas opuesto a los intereses de Construx; y Beba, haciendo ademanes de entender todo lo que ellos decían, reproducía en castellano lo que ella quería y entendía, a pesar de ir a contramano de los brasileros. Como era de esperarse, ante la ausencia de las autoridades de Nação y la total falta de entendimiento, la reunión no sirvió para nada más que hacer evidentes las diferencias entre los “socios” o “parceiros”. Beba supuso que en sólo un día podría resolver todos los problemas; pero supuso mal, ya que tuvo que volverse con las manos vacías. Al reservar todos los vuelos con tan poca antelación, no siempre se encontraban las mejores opciones y por tal motivo, Perrone y Carpano tuvieron que quedarse una noche más. Nuevamente, el perfecto entendimiento que se espera en la sociedad capitalista occidental, brilló por su ausencia (Ruben y Jaime 2004).

A pesar de ser dos personas de jerarquía y trayectoria dentro de la organización, me invitaron a cenar con ellos, y creo que logré buena empatía por compartir la pasión por el rugby y por las motos. La cena fue muy distendida y amena, charlamos de nuestros hobbies y sobre cómo veíamos la relación con Nação. Fuimos a un restaurant bastante conocido de Vitoria a comer la especialidad local: moqueca; un cocido de pescado y tomates preparado en una olla de barro con forma de paella, acompañado con arroz y un guiso de plátano. Esa cena fue el inicio de una excelente relación con Perrone.

Aquí se puede observar cómo la etnografía le permite al investigador ubicarse en una posición estratégica, para examinar directamente la dinámica de negociación, conflicto y cooperación de los diferentes actores sociales (Gille y O’Riain 2002).

Luego de aquella infructífera visita, las autoridades de Construx invitaron a los de Nação a Buenos Aires para continuar con las negociaciones, pero la amabilidad y los acuerdos quedaron en la sala de reuniones y no pudieron quedar plasmados en papel. En función de ello, tomaron la decisión de designar un Gerente de Operaciones en Brasil, que esté

jerárquicamente “por encima” de Bonano. Esto complicó aún más mi trabajo, dado que debía reportarle y obedecerle a cinco personas que no siempre se ponían de acuerdo: Abel, Bonano, Carpano, Perrone y, ahora, el nuevo Gerente de Operaciones. Esta decisión no le agradó demasiado a Bonano, al punto que renunció pocos meses después. El nuevo Gerente de Operaciones era mucho más joven que Bonano, pero llevaba más años en Construx y estaba excelentemente conceptuado. Bonano había ingresado a Construx hacía un año como “el mejor de los jefes de proyecto”, según Carpano; dado que provenía de una de las más prestigiosas empresas de ingeniería y construcciones del país. Allí se había desempeñado como “jefe de obra”³⁸. Como Bonano “había dirigido obras tan grandes, se lo tomó como jefe de proyecto”. Además, su trato hacia los superiores era excelente y en sus primeros días en Construx, cuando varios proyectos se cancelaron y no había trabajo para él, Bonano no tuvo ningún problema en “arremangarse” y hacerse cargo de trabajos menos calificados, como “presupuestar obras”, dijo Carpano. Sin embargo, según Murphy, “a [Bonano] le dicen pájaro carpintero... porque labura con el pico”; lo consideraba “un experto en automarketing”; o sea: alguien que habla mucho para promocionarse a sí mismo, pero poco sabe y poco hace. Esta misma opinión la compartían cinco personas más, por lo menos; y otras tantas consideraban que su trato hacia los subordinados era pésimo. Al respecto del nombramiento del nuevo Gerente de Operaciones y la correspondiente subordinación de Bonano, varias personas coincidieron en que en Construx “no te echan, te ponen a alguien arriba”.

De un momento a otro, Abel me consultó cuándo podría ir emprendiendo el regreso, ya que había mucho trabajo por hacer en Buenos Aires. Evidentemente, consideró que estando el nuevo Gerente de Operaciones allá, ya no era necesaria mi presencia. A mediados de abril de 2009 regresé definitivamente a Buenos Aires y le pasé todos mis temas y recomendaciones al nuevo gerente, para que pudieran continuar con las negociaciones del contrato, el cual no se había firmado aún. El proyecto terminó con aquél al mando, ya que Bonano había renunciado y a Carpano lo habían degradado de “Country Manager” de Brasil a Gerente Comercial de Perú.

³⁸ No es lo mismo un “jefe de obra” que un “jefe de proyecto”; las responsabilidades y los estilos son distintos: un “jefe de obra” tiene como objetivo la concreción física de una obra a tiempo; mientras que un “jefe de proyecto” “está por encima” jerárquicamente de un “jefe de obra” y debe asegurar que esa concreción física no sólo se lleve a cabo en tiempo, sino también de acuerdo al presupuesto y a los requisitos de calidad establecidos por contrato. El “jefe de obra” trabaja en el sitio de las obras y debe lidiar con las vicisitudes técnicas, sociales, gremiales y climáticas; mientras que el “jefe de proyecto” tiene una posición más alejada, lejos de la obra, y, de alguna manera, una visión más estratégica que operativa.

Experiencias tan disímiles como compartir cenas y almuerzos, presenciar peleas y renunciaciones, viajar en taxi y en avión, y convivir día a día, son justamente los elementos a partir de los cuales el etnógrafo apuntala su esquema de la realidad del grupo social analizado (Guber 2009).

Bolivia: Mayo - Julio 2009

En mayo de 2009 me tomé vacaciones y al regresar, Luis me comentó que había una nueva oportunidad de negocio en Bolivia, pero no me podía dar muchos más datos porque era confidencial. De todos modos, y a pesar de las instrucciones de Abel, me reveló que el potencial cliente era la petrolera estatal boliviana. En la reunión que mantuvimos Luis y yo con Abel, éste rigurosamente se refería al potencial cliente como “el cliente”. Sonaba extraño tanto hermetismo y meticulosidad para una simple oportunidad de negocio. En principio supuse que el objeto de esta discreción era evitar que la competencia tuviera acceso a valiosa información de mercado; pero al poco tiempo comprendí que el motivo de tanto sigilo era otro.



“Oportunidad de Negocio”³⁹

“El negocio lo trajo [EMSA]”, nos contó Abel. EMSA trabajaba hace tiempo con Construx, a través de consorcios; y es una empresa de ingeniería, fabricación y construcción que pertenece al grupo empresario de una gran petrolera argentina. Este “negocio” consistía en la adjudicación directa (sin licitación) de un contrato para la construcción de una planta de

³⁹ Ver diario digital: <http://eju.tv/2012/01/caso-catler-santos-ramrez-es-sentenciado-a-12-aos-de-crcl/>

tratamiento de gas natural en Bolivia. Según Abel, otra particularidad, de este “negocio” es que el contrato ya estaba “empezado”; o sea: que otra empresa había comenzado a ejecutar el proyecto y, por algún motivo, debió abandonarlo. El motivo del abandono fue, ni más ni menos, el asesinato del titular de la contratista original; quien se encontraba llevando un maletín con casi medio millón de dólares, destinado aparentemente a un soborno, según indican las noticias locales. Este asesinato destapó un escándalo de irregularidades en las contrataciones de la petrolera boliviana, que le costó doce años de prisión a su entonces presidente y motivó la rescisión del contrato en cuestión. Esta era la nueva “oportunidad de negocio”; y por lo visto, no había tiempo para las *buenas prácticas* (Biggart y Guillén 1999) que promovían PMI (2005) e ISO (2000).

Desconozco si realizaron o no el “análisis de riesgo” que ordenaba la primera “Regla de Oro” y recomendaba el Project Management Institute (PMI 2005; Yeomans 2011); pero, concretamente, las reuniones de planificación con EMSA comenzaron inmediatamente, ya que en breve vendrían un par de funcionarios bolivianos para realizar un primer acercamiento. La oportunidad de negocio la lideraba Beba, con la ayuda de Abel y nominaron como encargado de cotización o “proposal manager” a un ingeniero de unos sesenta años llamado Miguel Sánchez; quien estaba desempeñando la función de jefe de proyecto para un emprendimiento de otro cliente, también en Bolivia. Sánchez siempre remarcaba que estaba comprometido contractualmente a tiempo completo para el otro proyecto, y que realizar la función de “proposal manager” era incompatible con su primer compromiso; pero esto no parecía importante para las autoridades de Construx. Yo aprovechaba para charlar con Sánchez durante los viajes en remisse hasta las instalaciones de EMSA, que se encontraban en el Gran Buenos Aires. Sánchez manifestaba también su desconcierto por la omisión por parte de Beba de convocar al “Country Manager” de Bolivia; porque siendo un negocio en Bolivia, correspondía que éste estuviese involucrado. Ante este dilema, Sánchez no sabía si comentarle o no a su jefe “matricial”, precisamente: el “Country Manager” de Bolivia. “No entiendo esto de la estructura matricial”, dijo; y así, otro actor más padecía el *isomorfismo* adoptado (DiMaggio y Powell 1983).

Las primeras reuniones entre Construx y EMSA se dieron un jueves; los funcionarios bolivianos llegaban al día siguiente, y se quedarían hasta el lunes. Dado que EMSA había “traído” el negocio, lo iba a liderar; pero antes debía ponerse de acuerdo con Construx sobre

el precio y la modalidad de la contratación. Abel proponía un esquema de “libro abierto”, el cual consiste en valorizar la obra al costo realmente incurrido más un margen de ganancia. Esta modalidad disminuye los riesgos del constructor, ya que no debe comprometerse a mantener un precio fijado de antemano. Los representantes de EMSA planteaban alguna variante a la propuesta de Abel, y Beba oficiaba de mediadora. En determinado momento, se diluyó el debate comercial y surgió el tema del asesinato y el escándalo de sobornos. Beba, en esa oportunidad, dijo “en serio, tengamos cuidado con esto”. Parecía que ese era el único “análisis de riesgo” que iban a hacer (Yeomans 2011).

La comitiva del “cliente” estaba compuesta por dos funcionarios bolivianos y un venezolano. Uno de los bolivianos era técnico y el otro abogado, asesor personal del nuevo presidente de la petrolera⁴⁰. El venezolano estaba en misión de asesoramiento técnico, auspiciada por la empresa estatal petrolera de su país, en el marco de la cooperación bilateral venezolano-boliviana. El sábado se les ofreció una presentación de los antecedentes y capacidades técnicas de EMSA y luego se conversó con ellos los pormenores de la contratación. Lo más interesante de la reunión fue la reacción de los participantes ante la pregunta incómoda de un empleado de EMSA: “¿Pero ustedes están en condiciones de adjudicar este contrato en directa?”. El representante de EMSA fue el encargado de censurar a su subordinado, ya que su pregunta encerraba el quid de la cuestión: si el escándalo mediático que salpicaba a este proyecto giraba en torno a adjudicaciones irregulares, ¿no iba a representar un problema volver a adjudicar sin licitación?

Este ejemplo ilustra cómo las estructuras jerárquicas aíslan a la dirección, de las percepciones de los subordinados; a la vez que censuran las acciones propuestas por éstos (Starbuck 1983).

El lunes fue la presentación de Construx, en sus oficinas. Allí oficié de coordinador y acompañé a la comitiva en las reuniones. La primera reunión la dirigió el Gerente de Relaciones Institucionales. Se presentó, no sólo como Gerente, sino también como accionista de Construx. El hombre contaba con gran experiencia en la industria y relató pormenorizadamente la capacidad y antecedentes de Construx en obras de envergadura. También habló de la implementación de la Norma ISO 9000; y afirmó que “la ISO sirvió desde lo comercial, para alcanzar los estándares que exigen los grandes clientes” y “también

⁴⁰ Cabe recordar que, según las noticias, el anterior presidente había caído preso.

servió para ordenarnos”. En línea con las conclusiones de Pfeffer y Salancik (1978 b), durante la recorrida por las oficinas se refirió a Construx como “una empresa de ingenieros químicos que se vio obligada a contratar a otros profesionales”; y que hace unos años “la compañía tomó la decisión estratégica de pasar de ser una empresa de ingeniería, a una empresa de ingeniería y construcciones”. Luego de almorzar, nos recibió en su oficina Emilio, el Gerente General; y en el marco de una breve charla puso especial énfasis en su compromiso de mantener absoluta confidencialidad en torno a este negocio.

El “cliente” envió los modelos de contrato que deseaba usar, entonces los revisamos y comentamos con los abogados de Construx y EMSA. A los efectos de negociar los pormenores, debí tomarme de inmediato un avión a La Paz con un abogado de Construx y otro de EMSA. Como por procedimiento administrativo interno se requería una autorización y un plazo de una semana para obtener un anticipo de dinero, debí financiar la comida y el alojamiento del abogado de Construx y míos. Por lo visto, en administración y tesorería, no se admitía *desacoplamiento* (Meyer y Rowan 1977) alguno con respecto a la norma.

Llegamos a La Paz de noche y, a pesar del soroche, salimos a caminar. Al día siguiente nos recibieron en la sede del “cliente”, el abogado y el técnico de aquella comitiva. Las reuniones se dieron con total normalidad y regresamos a Buenos Aires con un informe. Una semana después, me encontraba cenando con un amigo que trabajaba en el Poder Judicial argentino y le comenté sobre mi viaje a Bolivia, más todo el escándalo en torno a las contrataciones de este proyecto. Por casualidad, él estaba al tanto de un exhorto que envió la justicia Boliviana al juzgado donde él trabajaba, con el objeto de ampliar las investigaciones del caso, que tocaba a la Argentina, por ser el país de origen de uno de los socios de las empresas contratistas envueltas en el escándalo. Inmediatamente informé a Abel de esta noticia y, tal vez por este motivo, no se habló más de este potencial negocio.

Colombia: Julio 2009 - Febrero 2011

Germán, en particular, no tenía del todo definido su rol en “COPL”. Se sabía que hacía gestiones comerciales; pero en los hechos: ni cotizaba, ni analizaba pliegos, ni negociaba contratos. Indefiniciones de puesto como ésta delataban cuán lejos estaba la empresa del ideal *burocrático* de Weber (1991) e ISO (2000). Sin embargo, y concretamente, venía viajando bastante a Colombia por un nuevo negocio. La oferta y las relaciones con el cliente las estaba

liderando Carlos Espínola, el Gerente Comercial de Centroamérica. El primer contacto que tuve con él fue a pedido de Abel, quien necesitaba que me reuniera con aquél para delinear un acuerdo consorcial con un “socio local” llamado Machiacol; que a diferencia de Construx, ya tenía experiencia en Colombia. El concurso que estaba llevando a cabo “OGT”, la operadora estatal de transporte de gas, tenía por objeto la construcción de unas plantas, para ampliar la capacidad de transporte de la red colombiana de gasoductos. Espínola me indicó que la idea era que Machiacol “lidere” el Consorcio, dada su mayor experiencia en el país, pero que cada parte aportase recursos de acuerdo a su “expertise”. Construx se responsabilizaría por la ingeniería, los sistemas de control y la compra de equipos y materiales; mientras que Machiacol se ocuparía de la construcción y el montaje de equipos y cañerías. Sin embargo, Espínola también indicó que a todos los efectos, tanto Construx como Machiacol participaban “cincuenta cincuenta” en el consorcio; o sea, que cada parte asumiría en igual proporción las responsabilidades, ganancias y pérdidas; lo cual diluía la clara delimitación de responsabilidad de cada parte de acuerdo a su “expertise”. Nuevamente, la empresa se embarcaba en el desafío de intentar la *hibridación cultural* (García Canclini 1989).

Un día Abel nos informa que ganaron el proyecto en Colombia, y me pide que analice el modelo de contrato fijado por el cliente. Lo primero que hice fue buscar el informe del departamento de legales; y éste indicaba que, por múltiples motivos, no era recomendable firmar ese contrato. Fundamentalmente: no existía limitación de responsabilidad por daños directos e indirectos para el contratista. Si algún infortunio ocurriese, Construx podría tener que resarcir al cliente de forma ilimitada; lo cual podría hacer quebrar a la compañía, al no existir un principio de proporcionalidad. Otra cuestión eran las multas, ya que las alícuotas eran muy elevadas y un retraso normal podría ocasionar una pérdida millonaria. No obstante, al comentarle estas cuestiones a Abel, me dijo que “si fuera por los abogados, no cerraríamos ningún negocio” y “[Emilio] ya tomó la decisión estratégica de insertarse en Colombia, al costo que sea”, incluso “si es necesario ir a pérdida con la ingeniería”. Como de costumbre, la dirección exige racionalidad, pero nunca modera la irracionalidad de sus propias decisiones (Ritzer 1993).

Al día siguiente, Abel convocó a los diferentes gerentes y les comunicó de qué se trataba el proyecto. La primera objeción por parte de los gerentes de ingeniería fueron los “recursos” (o sea: sus empleados), que ya estaban exigidos al máximo, como para adicionarles

una tarea más. En segundo lugar, no todos estaban al tanto de las características del proyecto, a pesar de que todo proceso comercial requería la activa participación de todos los sectores; máxime tratándose del primer proyecto en Colombia, con un cliente y un socio desconocidos. La mayor molestia por el desconocimiento de los detalles del proyecto la manifestó la Gerente de Finanzas, ya que no sabía si la ejecución del proyecto implicaba financiación o no. Le preguntó esto a Abel y éste no supo qué responder. Por último, nadie mostraba predisposición para ir o enviar a alguien a Colombia, dados los riesgos y la inseguridad que todos presuponían.



“Prohibido el ingreso de armas (al cine)”⁴¹

Una vez más, debía olvidarme de los riesgos, subirme a un avión y viajar al extranjero. En principio, me acompañarían Abel, Alfredo Díaz y Felipe Fazio (Gerente de Compras). Antes del viaje hicimos una teleconferencia con nuestros “socios” de Machiacol, a los efectos de planificar la agenda de la visita y los planes de acción. Por mi lado, tomé la iniciativa de comunicarme y reunirme con el departamento de administración antes de viajar, a pesar de la reticencia de Abel; porque consideré que era necesario contar con su participación, puesto que no sólo se trataba de un nuevo negocio, sino que el proyecto implicaba la apertura de una sucursal en Colombia. A raíz de mi iniciativa, se sumó al viaje Pedro Landriscina, el responsable de sociedades en el exterior. Abel evitaba el contacto con la gente de administración, porque no se llevaba bien con su responsable: Flavia Gómez, la Gerente de Finanzas. Oí varias veces a Abel proferir obscenidades irreproducibles hacia ella, aunque no

⁴¹ Foto sacada en la boletería del cine ubicado a pocas cuadras de la casa donde viviría casi dos años. Era una de las zonas residenciales más exclusivas de Bogotá.

delante suyo. Tampoco se llevaba bien con el hermano de Flavia, Nicolás; y decía que “estaban cortados por la misma tijera”. Nicolás era el jefe de Landriscina; y Abel consideraba que la gente de administración le entorpecía las cosas, por ello no le agradó demasiado que tratara con aquéllos. De esta forma, Abel hacía trizas el ideal *burocrático* del predominio del espíritu formalista; que establece dar un trato igual a cualquiera, sin odios ni pasiones (Weber 2007).

Ya en Colombia, la consigna planteada explícitamente por Alfredo Díaz, Fazio y Abel fue “Que no se vuelva a repetir lo de Touro Velho”. Es decir: evitar quedar en las manos de un “socio” poco confiable y correr el riesgo de perder dinero⁴². Éstos se dedicaron a negociar con el representante de Machiacol, Fulvio Hernández, cómo se distribuirían entre ambas empresas las funciones en el organigrama del proyecto; lo cual resulta curioso para una empresa que se resiste a formalizarlo (Perrow 1991). En paralelo, Landriscina y yo nos reuníamos con un cordobés llamado Juan Álvarez, Gerente de Finanzas de Machiacol. Por otro lado, también nos reuníamos con la abogada que Espínola había contratado para los nuevos negocios en Colombia. Los contratos ya estaban adjudicados y debíamos trabajar contrarreloj para entender el marco legal y tributario colombiano, además de acordar los planes de acción con el “socio”, Machiacol; quien tampoco tenía del todo claro cómo encarar la obra.

Landriscina manifestaba frecuentemente su disgusto por la pobre planificación previa a la adjudicación; ya que muchos temas administrativo-legales debieron haberse esclarecido mucho antes. Esta apreciación iba en sintonía con otra: a Carlos Espínola muchos le decían “the ambassador”⁴³, porque se daba la gran vida viajando por Centroamérica, jugando al golf, haciendo sociales, pero trabajando poco. El mayor aporte de Espínola en este negocio fue conseguir a Machiacol como “socio local”, a partir de un contacto que tenía en Venezuela. Como Espínola no había acordado claramente con Machiacol cómo se le pagaría a Construx la ingeniería, Landriscina y Abel debieron discutir con “el cordobés” cómo Construx facturaría los costos de la ingeniería, ya que podrían existir problemas fiscales si se realizaran

⁴² Lo paradójico del asunto es que “Touro Velho” terminó dando ganancias; mientras que el proyecto en Colombia quedó en manos de un socio aún menos confiable; y Construx debió afrontar embargos, procesos judiciales y estuvo a un paso de quedar en la ruina.

⁴³ “El embajador” en inglés.

inadecuadamente las transferencias. Sobre este tema no hubo acuerdo entre ambas empresas hasta finalizado el proyecto.

La primera noche del viaje cené con Fazio y Alfredo Díaz, ya que Abel sufría mal de altura en Bogotá y prefirió descansar, y Landriscina tenía otros planes. No me llevaron el apunte en toda la cena y hablaron entre ellos, lo cual tornó bastante aburrida la velada. Recordé que Luis me había comentado que Díaz le había preguntado por mí: si yo era “un tipo jodido” y por qué tenía “tanta cara de orto (sic)”. Evidentemente mi presencia y expresión facial no eran de su agrado, a pesar de no haber interactuado nunca. Esto reafirmaba lo que al principio de mi carrera en Construx me había anticipado Abel: la existencia de grupitos cerrados o “tribus”, muy poco permeables y hostiles hacia los nuevos integrantes de la empresa. Lo curioso se dio a la noche siguiente: Díaz cambió diametralmente su actitud hacia mí cuando, por casualidad, conté que había practicado Kendo⁴⁴ por un tiempo. Resulta que Díaz era un fanático de las artes marciales y de las armas, entonces se entusiasmó hablándome de ello⁴⁵. La conversación fue tomando otros rumbos y hablamos de lo interesante que era analizar a Construx desde el punto de vista sociológico. Díaz me dijo: “esto es un laboratorio” y “acá están todos locos”. Me relató su historia en Construx y me confesó que es dueño de una pequeña participación accionaria. Establecer el “rapport” suele requerir esfuerzo, constancia, voluntad y pruebas de fe para vencer prejuicios y temores (Hermitte 2002). La participación en cenas, ronda de tragos y salidas es la clave para demostrar que uno es un poco cómplice (Marcus 1995).

Ocurre que Emilio, el Gerente General, tiene un hermano apodado “Juanito”, quien antes era el Gerente General. Mientras Abel hablaba de “Juanito” con admiración, afirmando que era “el mejor estratega de reuniones” que conoció; Díaz habló de su lado más sádico. Originalmente, Construx era un pequeño estudio de ingeniería y “Juanito” era la mano derecha del fundador de Construx. Todos trabajaban en una pequeña oficina, y Díaz estaba en un puesto frente a la sala de reuniones; entonces cada vez que salía “Juanito”, éste le decía: “¿Qué mirás, pelotudo? ¡Ponéte a trabajar!”. Fazio también me contó algunos detalles sobre la “Era Juanito” y afirmó que muchos que vinieron de otras empresas nunca pudieron adaptarse a Construx y terminaron yéndose; lo cual resulta razonable, porque la violencia la define cada grupo social (Garriga 2007) y probablemente pocos novatos estén dispuestos a tomarse

⁴⁴ Arte marcial japonesa parecida a la esgrima.

⁴⁵ Una vez llegó a mostrarme un arma semiautomática y balas de guerra en la oficina de Buenos Aires.

pacientemente el trabajo de descubrir el conjunto de significados que permitirían interpretar las acciones de los miembros de la organización (Geertz 1973).

El primer viaje concluyó con los objetivos cumplidos y grandes festejos en un restaurant de Buenos Aires, volvimos con más certezas que dudas, pero a todos les quedó la sensación de que Machiacol no estaba en condiciones de liderar un proyecto de estas características, por ello era necesario que Construx propusiera un Gerente de Proyecto propio. Ya en Buenos Aires, Abel y Díaz se pusieron a analizar quién podría ser el candidato, ya que todos los Jefes de Proyecto estaban ocupados y no todos tenían la experiencia requerida para un proyecto de tal envergadura. El nombre que surgió fue el de César Yoma, quien seguía al mando del proyecto “Piedra Afilada” en Bolivia. De la noche a la mañana lo hicieron cargo a César del proyecto en Colombia y debió poner en suspenso el de Bolivia, a pesar de que contractualmente no estaba permitido, ya que su dedicación debía ser a tiempo completo. Sin importarle mucho esto a las autoridades de Construx, lo mandaron a César a Colombia conmigo para asistir a la reunión de lanzamiento del proyecto⁴⁶. Esta vez, el viaje era a la ciudad de Bucaramanga, donde se encontraban las oficinas del cliente, OGT. Después de un viaje largo y agotador, allí nos encontramos con nuestros “socios”: Fulvio Hernández (el Gerente General de Machiacol), el abogado de Machiacol, una asistente de Fulvio Hernández y Jorge Enrique Lafont (Director de Proyecto propuesto por Machiacol).

Nuestra primera impresión de Jorge Enrique fue muy positiva; un venezolano bastante mayor, lúcido y encantador. Fulvio era mucho más ansioso, aunque no menos amable. Nuestra sensación cambió bastante cuando nos subimos a la camioneta con Jorge Enrique. Los caminos por esa zona montañosa de Colombia suelen ser sinuosos y transitados por camiones; con lo cual, deben extremarse las medidas de seguridad. Por el contrario, Jorge Enrique manejaba a exceso de velocidad, mordía las banquetas en las curvas, fumaba y hablaba por celular. El viaje en auto fue bastante estresante para César y para mí, porque a pesar de nuestros pedidos, a Jorge Enrique no le importó ocuparse de nuestra seguridad y bajar la velocidad. Un caso similar ocurrió unos meses más adelante, en un avión, donde Jorge Enrique se negaba a apagar su celular, aduciendo que “no está demostrado que los teléfonos celulares interfieran con los controles del avión”; minutos después, de mala gana, lo apagó. Cabe remarcar que un Director de Proyecto debe velar por la integridad física de cada

⁴⁶ En la jerga de proyectos, suele llamarse “Kick Off Meeting”.

miembro del proyecto. En resumen: Jorge Enrique ni siquiera se molestó con la *ceremonia* (Meyer y Rowan 1977), y pasó directo a los hechos (Brunsson 1989).

Finalmente, llegamos a la reunión de lanzamiento del proyecto, la cual estaba organizada por OGT en uno de los hoteles más lujosos de Bucaramanga. El encuentro fue bastante multitudinario y asistieron representantes y técnicos, tanto de OGT como del resto de las empresas contratistas que, al igual que Construx y Machiacol, participarían en el gran proyecto de expansión de la red de gasoductos de Colombia. La reunión fue dirigida por un joven ingeniero Colombiano que estaría a cargo de representar al cliente. Dado que según el departamento jurídico de Construx el contrato era “infirmable”, aprovechamos con el abogado de Machiaven a encarar a los representantes del cliente. Nos recibió una abogada, le dejamos una lista de temas y se comprometió a revisarlos con su superior. El gran problema aquí era que, a esta altura y según las *buenas prácticas* (Biggart y Guillén 1999), nosotros no teníamos por qué estar revisando o cuestionando temas contractuales cuando dichas discusiones debieron haberse dado durante el proceso licitatorio. El contrato ya estaba adjudicado y ni Construx ni Machiacol habían planteado ninguna objeción en el momento oportuno; es decir: antes de ofertar. Sin embargo Fulvio insistía en hacer todo lo posible para lograr modificaciones beneficiosas al contrato. Tras un largo y estresante viaje en auto hasta Bogotá, llegamos a las oficinas de Machiacol y allí continuamos definiendo la manera de plantearle al cliente estas cuestiones contractuales.

Un día Abel llama a César Yoma desde Buenos Aires y le dice que tiene que volver urgente a la Argentina porque el cliente del proyecto en Bolivia manifestó disconformidad por su ausencia. Esto predispuso muy mal a César, porque antes de que lo vincularan al proyecto de Colombia, él le había planteado al propio Abel y a su jefe, Díaz, que unas nuevas funciones no eran compatibles con sus obligaciones en Bolivia. Abel estaba muy nervioso y, a pesar de habernos dado la misión de avanzar todo lo posible en la organización del nuevo proyecto con el “socio” en Colombia; de un día para el otro, su prioridad era evitar quedar mal con el cliente de Bolivia. Finalmente, lo disuadimos a Abel mostrándole que ya el daño estaba hecho, y si César volvía de urgencia Buenos Aires, también quedaríamos mal con nuestros nuevos “socios”. Por acciones como ésta, todos percibían que Abel tenía la maña de generar problemas que él sólo podía resolver, como un *bombero piromaniaco* (Romero 2013).

Este segundo viaje, que iba a ser de una sola semana, terminó siendo de dos semanas; porque había muchas cosas para acordar con Machiacol, y una de ellas era definir la función de César. Habiendo fracasado el intento de Construx de poner a un Director de Proyecto propio, no le quedó otra opción que poner a César como delegado, o “Deputy Engineer”; es decir, una persona de Construx que observe y eventualmente vete el accionar de la Dirección de Proyecto de su socio, Machiacol. Sin embargo, Jorge Enrique no estaba al tanto -o no le interesó- el organigrama que acordaron en el primer viaje Abel, Alfredo Díaz y Fulvio; y armó su propio organigrama, poniendo a César como Gerente de Construcciones. César no supo qué decirle cuando aquél le presentó el esquema; porque realmente dudaba si lo de Jorge Enrique era desconocimiento o un ardid. Finalmente, César le planteó la controversia a éste, y reculó.

Las organizaciones están compuestas por agentes cuyos intereses entran en conflicto frecuentemente; y cada uno luchará para perpetuar la posición que lo favorezca (Bourdieu 2005). En efecto: más tarde nos enteramos que Jorge Enrique necesitaba descargar en alguien la responsabilidad de las tareas de construcción, ya que no tenía experiencia en proyectos que implicaran construcciones, como era este. Si bien tenía una vastísima experiencia en ingeniería, esta disciplina se limita a la elaboración de los diseños, cálculos y planos para una obra, y eso es trabajo de escritorio, algo muy diferente al rigor de la obra, con sus complicaciones climáticas, sociales, laborales, constructivas y organizativas. De hecho, Jorge Enrique, mientras estuvo en funciones, nunca pisó las obras.

Con César ya estábamos por pegar la vuelta a Buenos Aires, cuando el cliente apuró a Fulvio para firmar el contrato. A último momento, Abel nos rogó que nos quedáramos para poder estar en el momento de la firma, pero fue inútil: tanto César como yo debíamos regresar para ocuparnos de temas personales. En función de ello, Abel se tomó el avión y se fue para Colombia; pero antes me pidió un informe sobre los temas negociables y no negociables del contrato. A nuestro regreso, nos reunimos con César para pasar en limpio las anotaciones de la visita y planificar las próximas acciones. Días después conocimos al programador designado para esta obra, Santiago Garay; quien se mostraba alarmado por el escaso tiempo establecido para finalizar los trabajos. La tarea del programador es llevar la planificación y registro de los plazos, la secuencia y el encadenamiento de todas las tareas involucradas en un proyecto (PMI 2005); y según Santiago, era imposible cumplir el objetivo del contrato con los

plazos y la secuencia de actividades que establecía el contrato. Nos explicó que en un proyecto con los plazos tan acotados, “no se puede esperar a terminar toda la ingeniería para salir a comprar los materiales y equipos”. Atendiendo a las preocupaciones de Santiago, nos comunicamos con quien fuera el responsable de la cotización, para que nos explicara qué premisas tuvieron en cuenta para ofertar algo tan arriesgado. Esta persona era un viejo empleado de Construx de unos cincuenta años; quien era conocido por sus “salidas de cadena” y por haber intentado “prender fuego un tráiler” en una obra, en un momento de emoción violenta. El tipo se mostraba tranquilo, pero se violentaba cuando alguien le preguntaba demasiadas cosas, o cosas que él no sabía responder; y este fue el caso. No supo decirnos a ciencia cierta cómo se había confeccionado el presupuesto y cómo se había planificado la obra. Se limitó a entregarnos una carpeta, conocida como “Carpeta del Proyecto”; donde supuestamente consta toda la información en base a la cual se realizó la oferta. Sin embargo, esa carpeta no fue de mucha ayuda y Santiago debió ponerse a programar el proyecto en base a poco y nada.

César Yoma seguía con el dilema de su responsabilidad con el proyecto “Piedra Afilada” en Bolivia, ya que no estaba autorizado para abandonar dicho proyecto sin la autorización del cliente. Abel, en función de ello (y porque también quería a toda costa trasladarle a César la responsabilidad del proyecto en Colombia), se reunió con el cliente para convencerlos de dejar ir a César a este nuevo proyecto de Construx. “Piedra Afilada” no estaba atravesando un buen momento, sin embargo, César debió abandonarlo y dejar a cargo a su subordinado, el ingeniero de proyecto que estaba asignado. “COPL” tenía funciones que se superponían con las del sector comercial y con las del sector de proyectos; entonces, Abel decía “yo ahora quiero sacarme esto de encima y que aquél se haga cargo de una buena vez”. Esa delimitación de responsabilidades nunca era la misma y siempre se negociaba. Después Abel, eventualmente volvía a hacerse cargo si surgía algún “incendio” que Beba o Emilio le encomendaban “apagar”, como fue el caso de Brasil y sería el de Colombia. De hecho, Abel frecuentemente se refería a su trabajo como “apagar incendios”. Deteniéndonos un poco en esta escena: no sólo se refuerza la referencia al *bombero piromaniaco* (Romero 2013); sino que también se observa cómo algunos *desacoplamientos* (Meyer y Rowan 1977) con respecto a lo establecido en los contratos son generados por *agentes* que *negocian* los objetivos de la organización (March 1962) ante la aparición de urgencias.

En esta etapa, la misión de César era “armar” el “Equipo de Proyecto” correspondiente a la parte del alcance que le correspondía a Construx⁴⁷. César organizó una reunión con Fazio, el Gerente de Compras que ya conocíamos, y dos personas de su gerencia; una de ellas era Fabricio Greppi, quien nos acompañaría a lo largo de toda la travesía colombiana. En esa reunión les expliqué algunos detalles del proyecto y qué era necesario hacer y establecer. Como primera medida, era necesario viajar a Colombia para pactar un procedimiento de compras con la responsable de compras de Machiacol. En función de ello, Greppi se sumó al siguiente viaje y nos reunimos varios días con Ana Beatriz Camacho, una venezolana muy simpática que estaría a cargo de las compras del proyecto. Ella se refería a sí misma como “la gordita”, porque efectivamente tenía bastante sobrepeso; pero era muy coqueta y ese detalle físico no le afectaba. Al cabo de tres días, acordaron entre Greppi y Ana Beatriz el procedimiento de compras del proyecto, en base al procedimiento ISO 9000 de cada una de las empresas. En este caso, las Normas ISO oficiaron de lenguaje común para una negociación rápida y eficiente (Guasch et al. 2007).

En general, el sector de compras que encabezaban Greppi y Ana Beatriz cumplía con los procedimientos; excepto cuando alguna orden “de arriba” indicaba lo contrario. Algunos proveedores y subcontratistas ya estaban arreglados por Fulvio y no pasarían por las instancias de evaluación que requerían los procedimientos de compras. Era sabido. Ana Beatriz nos había advertido que lo mejor para el proyecto era alquilar unas oficinas lejos de la sede de Machiacol, donde trabajaba Fulvio; porque él se entrometería en todo, para así decidirlo todo. Pero era demasiado tarde, porque Fulvio ya había cerrado un contrato de alquiler con los dueños de una casa en frente de las oficinas de Machiacol. El caudillo latinoamericano es el lector ideal de los textos de Maquiavelo, porque encarna al líder carismático de Weber (Morse 1954; Tato 2006); mantiene un sistema subordinado a su persona, emplea chicanas y estratagemas, posee un sentido de justicia más salomónico que estatutario, más ciertas cualidades proféticas engarzadas en un tradicionalismo patriarcal. El respeto público a los estatutos *legales-rationales* son raros tanto en Argentina, como en el resto de Latinoamérica (Morse 1954).

⁴⁷ Resulta importante recordar que Construx y Machiacol habían pactado, antes de ofertar, que se dividirían los trabajos de acuerdo a su “expertise”: la primera empresa brindaría la ingeniería, las compras de materiales y equipos en el exterior, los sistemas de control de la planta; y la segunda empresa aportaría las obras civiles, el montaje de cañerías y equipos, la compra de materiales y equipos locales y lideraría el proyecto, pues tenía mucho más tiempo en Colombia que Construx. Sin embargo, los costos, ganancias y pérdidas se repartirían “50/50”, es decir: por igual entre ambas partes.

La propiedad que había alquilado Fulvio no era en absoluto un edificio de oficinas, sino una casita; ya que el barrio donde estaban emplazadas las oficinas de Machiacol, ni era una zona de oficinas ni una zona muy exclusiva de Bogotá. A diferencia del emplazamiento de Construx en Buenos Aires, Machiacol estaba ubicada en un barrio residencial de clase media baja, según la descripción de algunos colombianos con quienes hablé al respecto. Esto sorprendía un poco a cada persona de Construx que visitaba las oficinas de Machiacol. También llamaba la atención que, a diferencia de Construx, la gran mayoría del personal clave, tanto técnico como administrativo que pondría Machiacol a disposición del proyecto, no era propio, sino contratado y elegido por Fulvio. Los pocos que eran propios, eran venezolanos e iban llegando paulatinamente desde su país, donde estaba la sede central de Machiacol. Abel y César empezaban a insinuar que Fulvio consumía algún tipo de estupefaciente, como la cocaína. Sus ojos estaban permanentemente inyectados, fumaba “como un escuerzo” y “no paraba ni un minuto”. La decisión de alquilar esa casita como oficina debía haber sido consensuada con Construx, ya que a tales efectos, se había establecido contractualmente un “Comité Directivo”, al que Fulvio decidió cambiarle el nombre por “Junta Directiva”. Evidentemente a Fulvio no le importó pasar por esta instancia y decidió hacer el negocio de manera inconsulta. En otra oportunidad, siguiendo la misma línea de decisión, dijo en una reunión de “Junta Directiva”: “las normas de seguridad las pongo yo”; luciendo así el estilo *personalista* que caracteriza a la dirigencia empresarial latinoamericana (Cochran y Reina 1962). Vale resaltar que al igual que Jorge Enrique, éste hombre manejaba generalmente a exceso de velocidad, sin cinturón de seguridad, fumando y hablando por celular. El *súmmum* fue ver, meses después, en las noticias televisivas al principal colaborador de Fulvio, sorprendentemente ileso, luego de haber volcado su auto en una de las principales avenidas de Bogotá; por haber estado hablando por celular mientras manejaba a exceso de velocidad.

César seguía padeciendo las complicaciones de la estructura *matricial* (Davis y Lawrence 1977), pues gran parte de su tiempo lo pasaba tratando de armar su equipo. También debía demostrar sintonía con Jorge Enrique, pues ello forma parte del trabajo de un ejecutivo en un consorcio multinacional (Ruben 1995). Éste siempre insistía con la necesidad de terminar pronto la ingeniería, de lo contrario se retrasaría todo el proyecto. A tales efectos, viajaron a Colombia Pilar Loyola y Ricardo Güiraldes, ambos miembros de las gerencias de ingeniería de Construx. Jorge Enrique estaba encantado con Pilar y siempre pedía por ella, ya

que según él era atractiva y podía discutirle bien a cualquier ingeniero del cliente que se le pusiera en frente. Pilar se mostraba preocupada porque no le habían autorizado suficiente tiempo para analizar toda la documentación técnica que había enviado el cliente y, para colmo, iba encontrando errores e inconsistencias que era necesario saldar lo más pronto posible. César le pidió a Güiraldes que se instalara en Colombia, pero éste y su jefe se negaron y siguió haciendo su trabajo de “coordinador de ingeniería”⁴⁸ desde Buenos Aires. La insistencia de Jorge Enrique con el avance de la ingeniería empezaba a molestar a César, porque sentía que aquél apostaba a culpar a Construx de todos los eventuales retrasos; algunos de los cuales ya iban aflorando.

A César, además de nominarlo “Deputy Engineer” del proyecto, le ofrecieron radicarse en Colombia y asumir la Dirección de Operaciones de la flamante sucursal de Construx. Para ello, debía trasladar a toda su familia y efectos personales a Bogotá; y por este motivo, estaba mayormente ausente de la oficina del proyecto en Bogotá. Para evitar que la relación con el “socio” se desatendiera, me pidió a mí si podía quedarme por un tiempo en Colombia y acepté; pero Abel debía dar su autorización, pues era mi jefe jerárquico. Nos reunimos los tres en Buenos Aires, César y Abel *negociaron* (March 1962), y éste aceptó cederme a tiempo completo al proyecto hasta diciembre (estábamos a comienzos de Septiembre de 2009). En esa oportunidad, nos comentó a César y a mí que habían nombrado a un “Country Manager” para Colombia; un ecuatoriano llamado Alejandro Rivera que venía de una pequeña petrolera relacionada societariamente con Construx. Rivera sabía de operación petrolera, pero nada sabía de proyectos y siempre decía “prefiero estar entre las máquinas, que sentado detrás de un escritorio”. Según César, el flamante puesto de Director de Operaciones de Colombia implicaba reportar directamente al Gerente General de Construx, Emilio; pero según Abel, su jefe era Rivera. Nuevamente, se evidenciaban malentendidos en las relaciones de autoridad (Perrow 1991), lo cual traería rispideces en la relación de César y Rivera.

El investigador debe estar completamente integrado al grupo para poder compartir situaciones de todo tipo: desde rutinarias e ínfimas, hasta excepcionales y graves; pues llevar a buen puerto una investigación depende del vínculo que se construya con los informantes (Guber 2009). Durante los primeros meses en Colombia dormíamos en un apart-hotel. Yo vivía con Santiago Garay y Greppi moró allí un tiempo, hasta que alquiló un departamento.

⁴⁸ Esta función consiste en coordinar a los diferentes especialistas de ingeniería, para que los diferentes diseños sean coherentes entre sí. Por ejemplo: para evitar que una cañería pase a través de una columna.

Luego se sumaron al equipo un especialista en comercio exterior y un francés especialista en control de costos. Ambos ya habían trabajado con César en el proyecto de Bolivia y éste los convenció de sumarse. El último en llegar fue Joaquín Mazza, alias “el Mazza”; quien también había trabajado con César en “Piedra Afilada” y todos decían que estaba “loco”. César convenció al “Mazza” de ir a Colombia, porque ante la negativa de Güiraldes y su jefe, el proyecto se había quedado sin coordinador de ingeniería local; sin embargo, “el Mazza” no cumplía ese rol en Construx, pero tenía la capacidad y experiencia suficiente como para hacerse cargo. César necesitaba alguien instalado en Colombia para discutir las aprobaciones de ingeniería con el cliente, pues no quería dejar todo en manos de Jorge Enrique, quien era demasiado complaciente. Todas las noches nos juntábamos a cenar, tomar un trago y jugar a las cartas con los de Construx. De vez en cuando venía Landriscina a Colombia y se nos sumaba.

Con respecto a los viáticos, se daba una situación bastante incómoda para la mayoría; y sobre todo para mí: nos enviaban a Colombia sin dinero y sin el hotel pago, con lo cual no me quedaba otra opción que pagar el hospedaje y la comida de todos con la tarjeta de crédito corporativa que Abel me había otorgado. Si bien César, como responsable del proyecto para Construx, me había indicado que así lo hiciera; Abel no estaba de acuerdo y me acusó de haber hecho mal uso de la tarjeta de crédito. Conclusión: le transmití la cuestión a mis compañeros y debí excusarme de pagar a partir de ese momento. Sin embargo, había excepciones; el único que no tenía problemas financieros era Landriscina: iba a un buen hotel, siempre tenía dinero y una tarjeta de crédito corporativa sin restricciones. Afortunadamente habíamos construido una buena relación y compartía su dicha conmigo. Vale recordar que Landriscina tenía como jefe a Nicolás Gómez, hermano de Flavia, guardiana de las finanzas de Construx y enemiga de Abel. Éste, al reprenderme por el supuesto mal uso de la tarjeta, fue explícito: “Tu jefe soy yo y no [César]; además no quiero a la bruja esa contándome las costillas”. Lo paradójico es que hasta entonces, al consultarle a Abel algún tema del proyecto de Colombia, solía decirme: “No sé... arreglate con [César], que él es tu jefe allá”. En resumidas cuentas, constaté que las luchas de poder entre sectores dentro de una organización son fuentes de *inconformidad rutinaria* (Vaughan 1999).

Cuando nos juntábamos, algunos de los “pibes” decían irónicamente “pasémosla bien ahora, antes de que esto se hunda”. Evidentemente, algo le sonaba mal al grupo y presagiaban

lo peor. El principal impulsor de esta idea era Santiago, ya que desconfiaba de la idoneidad de Jorge Enrique y, tras reunirse varios días intensivamente con quienes serían los jefes de obra⁴⁹, notaba que el personal de Machiacol no estaba preparado ni organizado para encarar el proyecto. Ya debía haberse iniciado el proceso de compra, pero seguía pasando el tiempo y nada ocurría. A Jorge Enrique no le importaban las compras; él estaba obsesionado con la ingeniería, y esto no le permitía ver el proyecto en su conjunto, el cual venía retrasándose desde el inicio, según Santiago. La sorpresa de Santiago llegó a un nuevo nivel cuando nos anunciaron que el Consorcio Machiacol-Construx había ganado una obra más: “Ahora sí que no llegamos”, suspiró.

En el relato de muchos empleados de Construx estaba presente la frase: “antes no era así”. Este tema aparecía en momentos de pausa, reflexión y “catarsis”. Muchos coincidían en que antes de la entrada del grupo europeo Ciberia, como accionista mayoritario de Construx, las cosas se hacían con más cuidado. Santiago hablaba de una voracidad de Ciberia por aumentar la facturación año a año, sin importar cómo. Esto implicaba lanzarse a licitaciones de proyectos que no necesariamente estaban dentro de las posibilidades operativas de Construx; pero eso aparentemente no importaba a los nuevos dueños. En efecto: la estructura de la compañía no aumentaba proporcionalmente al nivel de facturación. Esta visión de Santiago es cónsona a la de Murphy cuando decía que “ahora” los proyectos se iniciaban sin contrato; y a la de Horacio Carpano sobre lo meticolosa que “antes” era Construx para firmar un contrato. Un consultor externo de Construx -y más de dos empleados de ésta- resumieron la cuestión con exactamente el mismo lema, adjudicado a los directivos de Ciberia: “Los proyectos primero se ganan, luego se cobra el anticipo financiero, y, si no queda más remedio, se hacen”. Este mismo consultor dijo que fue muy traumática la entrada de Ciberia, pues Construx estaba acostumbrada a hacer un trabajo de calidad y de menor volumen; mientras que los nuevos accionistas tenían una visión completamente distinta, orientada al negocio financiero en lugar de la elaboración de ingeniería y construcción de obras de calidad. Si bien la *memoria oral* no representa una narración precisa o completa de los hechos históricos, constituye una base a partir de la cual se proyecta el futuro a través de una reconstrucción personal que también sirve de fuente para interpretar sucesos pasados (Peppino Barale 2005).

⁴⁹ Esta obra, hasta entonces, tenía tres frentes; correspondientes a cada planta adjudicada.

Santiago me explicaba que la razón de esa voracidad por aumentar la facturación año a año, sin invertir en estructura y descuidando los resultados de los proyectos, era hacer una “bicicleta financiera”, “mostrar resultados anuales positivos, cobrando siempre antes de empezar gastar” y “poner el anticipo en la timba”. La misma Ciberia se lanzaba a hacer proyectos de una envergadura y una naturaleza a la cual no estaba acostumbrada: de ser una empresa dedicada a hacer caminos y obras civiles, pasó a ser adjudicataria de complejos proyectos de generación eléctrica y producción de biocombustibles, los cuales se demoraban en plazo, o quedaban desfinanciados, o terminaban con conflictos judiciales millonarios con sus clientes y deudas con subcontratistas. Varios de Construx ponían en tela de juicio la transparencia de esas adjudicaciones, las cuales correspondían a obras públicas en muchos casos; y afirmaban que a Ciberia no le interesaba la ingeniería ni la construcción, pues su negocio era financiero. Esto no es extraño, pues actualmente las empresas no se ven a sí mismas operando en un negocio en particular, sino que su expansión se da a través de tácticas financieras, fusiones y adquisiciones. Hoy prima el corto plazo, en lugar del largo plazo (Fligstein 1991).

Tanto Santiago como Luis me comentaban que el precio de venta de la empresa se calcularía casi exclusivamente en función de su capacidad de ventas, y no de su capacidad de gestión; por ello la prédica de metodologías ISO y PMI era una mera *ceremonia* sin aplicación concreta (Meyer y Rowan 1977). En función de estos condicionantes, Construx, en lugar de enfrentar los nuevos desafíos contratando una cantidad suficiente de expertos en el mercado laboral, reciclaba personal (como en el caso del “Mazza”), o bien contrataba poca gente, barata e inexperta. Esto último se evidencia a partir de dos incorporaciones casi simultáneas: la primera para cubrir una jefatura comercial en Buenos Aires subordinada a Abel, y otra para la jefatura administrativa en Bogotá subordinada a Alejandro Rivera (Country Manager). Sobre el primer caso, Germán opinaba que “es lo mejor que pudieron conseguir por dos mangos”; y sobre el segundo caso, Landriscina decía que “no esperen maravillas si no quieren pagar lo que vale un tipo calificado”. Otro efecto de la imperiosa necesidad de facturar sin invertir que describía Santiago, es la proliferación de asociaciones con “impresentables”, como Nação y Machiacol. Otra persona fue bastante explícita al opinar sobre la situación actual de Construx: un ingeniero especialista en instrumentos, quien llevaba varios años en Construx y debió viajar a Colombia para definir algunas cuestiones técnicas con el cliente dijo “Es raro lo que está pasando. Da mucha incertidumbre todo esto. En el último tiempo se han

dedicado a inflar, inflar, inflar y no sé si van a dar abasto con todo... En uno o dos años terminan de cerrar el precio de la empresa, y no sé qué va a pasar con todos nosotros”. El malestar relevado es un síntoma usual cuando se desalinean los *pilares institucionales regulativo, normativo y cultural* (Caronna 2004). “Ahora” la *regla* se apartó de la *norma* y la *cultura*.

La decisión ya estaba tomada: el Consorcio de Construx y su “impresentable” socio Machiacol tenía que concretar, ya no tres plantas compresoras en la selva colombiana, sino cuatro más un gasoducto. Ante este escenario, César me pidió que me quedara definitivamente en Colombia con el resto del equipo, pues eran pocos “argentinos” y no veía que Machiacol estuviera a la altura de las circunstancias. Yo, particularmente, no tenía problemas; pero quedaba en César *negociar* (March 1962) nuevamente con Abel para acordar mi asignación definitiva. A su vez, César estaba ausente la mayor parte del tiempo por su mudanza y necesitaba alguien de confianza a cargo de las relaciones con Machiacol.

Quedó también a mi cargo, por encargo de Abel y desentendimiento de César, terminar de perfeccionar y detallar el “Acuerdo Consorcial”; es decir: ampliar con anexos aquel acuerdo cuyo borrador había iniciado según las indicaciones del “Ambassador” Espínola, antes de la adjudicación. La idea de este “Acuerdo Detallado” era, precisamente, profundizar en detalle las pautas de interacción entre los “socios” y establecer una guía clara para entender el papel de cada persona en el “Equipo de Proyecto”, pues éste estaría formado por personal de ambas compañías. En base al “Manual de Calidad” de Construx, elaboré una lista de temas que era necesario cubrir: descripción de cada función, procedimientos básicos de cada función, plan de comunicaciones entre funciones y procedimiento administrativo, del cual se ocupó Landriscina. Cuando le mostré mi propuesta a Abel, no solo criticó el protagonismo que le había dado a administración; sino que me dijo “Y... no está mal lo que proponés, pero nadie va a querer escribir y firmar algo con tanta complejidad. No hay tiempo para eso... Acá no se hace así”. Con esta *retórica*, Abel delimitaba la *localidad* de Construx y *simbólicamente* me excluía de ella (Alabarces 2006; Garriga 2007); con el objetivo de descalificar rápida y axiomáticamente mi propuesta.

Algo parecido me dijo Jorge Enrique, pero su oposición fue mucho más firme. Estaba totalmente en contra de perder el tiempo en la elaboración de un procedimiento; y César no me apoyó, es más: me cuestionó abiertamente delante de aquél y Fulvio Hernández. Y así fue

como no se logró concretar la firma del “Acuerdo Detallado”, a pesar de que ambas empresas tenían certificada la Norma ISO 9000: Jorge Enrique no quería verse limitado por un conjunto de normas, a Abel no le interesaba perder el tiempo en ellas, y César no tenía ganas de discutir con su socio. Tal como muchos decían: “Siempre hay tiempo para hacer las cosas dos veces, pero nunca para hacerlas bien”.

Como la estructura formal de una organización es incapaz de contener la red natural de lealtades y antipatías entre las personas (Berger 1976); los primeros roces entre Fulvio y Jorge Enrique no tardaron en darse. Ambos tenían personalidades fuertes y querían decidir cada aspecto del proyecto. Subiendo al avión para ir hasta las oficinas del cliente a firmar el Acta de Inicio⁵⁰, Fulvio me confesó su hartazgo por Jorge Enrique y afirmó que no le temblaría el pulso si debía echarlo. La estructura no terminaba de cuajar (Bauman 2007) y Fulvio ya quería derribarla. Recién comenzaba el proyecto y los problemas entre funciones se hacían evidentes. Jorge Enrique sentía que Fulvio le quitaba autonomía y éste sentía que aquél no le hacía caso. Cada vez hablaban menos, y en una suerte de sincronización, uno se dedicó de algunas cosas, y otro de otras; de manera de no chocar ni cruzarse. Vale recordar que no le correspondía a Fulvio ocuparse del día a día del proyecto, pues para eso el Consorcio pagaba un Director de Proyecto, y éste debía reportar periódicamente a la “Junta Directiva”, pero al no haber un representante jerárquico de Construx en Colombia, Fulvio solo era la “Junta”. Éste decidía quién entraba a trabajar, decidía la tabla salarial, se reunía con potenciales subcontratistas y proveedores, aprobaba compras, hablaba con el cliente, y demás cuestiones propias de un Director de Proyecto. Jorge Enrique decía: “estos colombianos quieren elegirte hasta el color de la lapicera con la que firmarás los planos”; y ante este escenario, él podía dedicarse casi exclusivamente a su pasión: la ingeniería. Solía advertir “tengo más de treinta mil horas de ingeniería en mi espalda” y daba “clases magistrales” cargadas de anécdotas y moralejas, cuyo auditorio debía tolerar el humo de sus incontables cigarrillos dentro de una habitación cerrada. Este avasallante *personalismo* (Cochran y Reina 1962; Barbero y Ceva 1999) agobiaba al “Mazza” y a César. Odiaban esas maratónicas reuniones, y decían “éste empieza hablando de una tuerca y, después de tres horas, termina hablando del final de

⁵⁰ Documento que generalmente se firma al mes de adjudicado un contrato; donde las partes declaran haber cumplido con todos los trámites administrativos pertinentes. Por ejemplo: permisos ante organismos públicos y seguros, pues no es posible contratar algunas pólizas de seguro sin contar con un contrato, pero tampoco se puede comenzar una obras sin ellas. A partir del Acta de Inicio empiezan a correr los plazos contractuales; por este motivo Fulvio hizo todo lo posible para dilatar su firma.

Cenicienta”. Las discusiones entre “el Mazza” y Jorge Enrique eran épicas, y siempre terminaban con gritos y puñetazos a la mesa... todo para el deleite de Greppi y el resto de los “pibes”.

Más allá de algunas discusiones laborales enfervorizadas, la pelea verbal en clave jocosa era muy frecuente en el grupo, y ser ridiculizado significaba pertenecer. Greppi era “el Gordo” o “el Botija”; Santiago era “Napia” o “Rainman”, porque su nariz era prominente y sus hábitos eran considerados como típicos de un “autista”; el muchacho de comercio exterior era “el becado”, porque siempre se lo veía muy tranquilo; Landriscina era “el provinciano” porque venía de Chivilcoy; del francés mucho no se mofaban, aunque todos se quejaban de su higiene; y, por supuesto, yo también “la ligaba”. Participar en esta *retórica* (Alabarces 2006) me permitió integrarme completamente en el grupo (Guber 2009) y convertirme en un cómplice (Marcus 1995).

Cierto insulto que me profirió Greppi, en relación a mis funciones, caracteriza el espíritu del trabajo en “proyecto”: “Vos juntá papelitos que yo termino plantas”. Si bien Greppi era ordenado y documentaba bien su trabajo, percibió que mis requerimientos de documentación entorpecían la ejecución del proyecto. También solía decirme: “Te hace falta mucha obra a vos”. No sólo Greppi marcaba este contraste entre lo propio de “proyecto” y lo impropio; también lo hacían Abel, Díaz y “O Rei” Bonano. En todos los casos, por descripción u oposición, se referían al “proyecto” como una *institución* (Scott 2008). El “proyecto”, era la etapa más ejecutiva y vertiginosa del negocio; y quienes estuvieran dentro del equipo de “proyecto” esperaban que el resto de la empresa aportara todo lo necesario para llevarlo a cabo sin interrupciones. Hablar de presupuesto, cláusulas contractuales, documentación o cualquier otra cuestión de índole burocrática era un estorbo para la gente de “proyecto”. Greppi, Díaz y Bonano eran de “proyecto”; mientras que Abel, no. Como yo venía del sector de Abel, debí hacer méritos para ganarme un lugar en el “proyecto”. En términos *éticos*, no tenía *aguante* (Alabarces 2006; Garriga 2007).

Los problemas del “Consortio” comenzaron a hacerse evidentes cuando Jorge Enrique decidió seguir adelante con un cambio de diseño sin pedir autorización a la “Junta Directiva” ni acordar formalmente con el cliente la ampliación del contrato; pues implicaba un costo adicional de varios millones de dólares. OGT había incluido varios planos en la documentación del proceso licitatorio; y uno de ellos no preveía la necesidad de realizar un

terraplén en cierta área de una de las plantas. Al revisar la ingeniería minuciosamente, esta omisión resultaba muy inoportuna; pues la planta se emplazaría en una zona muy inundable. Si bien los problemas recién afloraban a esta altura, los abogados de Construx ya habían tildado este contrato de “infirmable”, porque, entre otras cosas, se asumía que cada oferente había revisado absolutamente toda la documentación técnica entregada y por tal motivo, no existiría ninguna ampliación ni del plazo ni del precio⁵¹ del contrato. Sin embargo, en el documento conocido como “Preguntas y Respuestas”⁵² existía una previsión para casos como este, favorable para el Consorcio; pero Jorge Enrique decidió seguir adelante sin ordenar un análisis minucioso de los documentos contractuales. A su vez, Jorge Enrique tenía poco control sobre la obra: en parte por su impericia, y en parte por el activo involucramiento de Fulvio en temas de construcción. La *lucha de poder* entre ellos desviaba a la organización de sus objetivos, y de lo establecido por el PMI (Vaughan 1999; PMI 2005).

La construcción seguía su propio rumbo en base a planos desactualizados, mientras que Jorge Enrique continuaba pidiéndole al ingeniero civil modificaciones para ofrecerle alternativas atractivas al cliente. Jorge Enrique confiaba ciegamente en que el cliente accedería a aprobar rápidamente las ampliaciones; lo cual no fue así. Luego de varias comunicaciones cruzadas e improductivas entre el Consorcio, representado por Jorge Enrique, y OGT; no le quedó más remedio que comunicar el problema a la “Junta Directiva” y solicitarle al cliente una reunión; quien no dio el brazo a torcer y a pesar de los planteos y justificaciones, no accedió a ampliar el contrato. Para colmo, el cliente acusaba formalmente al Consorcio de incurrir en retrasos; cuando la mayoría del tiempo perdido se debía a demoras atribuibles a aquél. A pesar de todo, Jorge Enrique mantenía su política de evitar conflictos y se oponía a responder comunicaciones por escrito, pues ellas podrían “poner en evidencia a alguien” y generar “represalias”; entonces recurría al teléfono para arreglar las cosas. Desafortunadamente, el cliente aprovechaba la información brindada informalmente por Jorge Enrique y la usaba en contra del Consorcio mediante comunicaciones formales. Santiago solía resumir de manera jocosa la situación: “[Jorge Enrique] parece el Pingüino contándole sus

⁵¹ En una conversación informal con un técnico de OGT, me transmitió que, si bien esto se encontraba establecido así en el contrato, no era la regla general de la industria; porque generalmente se le da al contratista un plazo razonable para revisar exhaustivamente la ingeniería luego de la adjudicación, y en caso de existir errores o inconsistencias, las partes acuerdan una ampliación de plazo y precio.

⁵² Este documento suele elaborarse durante los procesos licitatorios, y allí se plasman las consultas de los oferentes más las respectivas respuestas del cliente. Generalmente se incluye dentro de la documentación contractual.

planes macabros a Batman atado y amordazado. Después Batman se suelta y le arruina todo al Pingüino”. Fulvio no toleró más esta situación, atenuó un poco su rasgo *personalista* (Cochran y Reina 1962) y convocó a Alejandro Rivera para formar una *coalición dominante* (Cyert y March 1963), para “bajarle línea” a Jorge Enrique y ordenarle responder todas las comunicaciones formales de OGT.



“Los inspectores del cliente”

Ese tipo de decisiones inconsultas de Jorge Enrique, sumadas a la inexistencia de un presupuesto inicial, hizo perder de vista los desvíos de costos. El presupuesto y el control de costos son requisitos fundamentales, tanto para el PMI (2005) como para el “Sistema de Gestión de la Calidad” de Construx. Durante varios meses el proyecto marchó sin un presupuesto oficial; con lo cual, se adjudicaron contrataciones y compras, se aceptaron cambios de diseño y se incurrió en gastos cuyos valores no necesariamente eran apropiados. En un principio, esta omisión parecía responder al leitmotiv transmitido por Abel al adjudicarse el contrato: “insertarse en Colombia, al costo que sea”; pero al final de la historia, la estratagema temporal se abortó cuando dejó de dar beneficios (Bauman 2007).

Al no ponerse de acuerdo Construx y Machiacol sobre el proceso detallado de control de costos, tal y como indicaban los procedimientos del “Sistema de Gestión” (PMI 2005); no sólo se carecía de un presupuesto, sino que la información que le llegaba desde los sitios de obra al controlador de costos estaba “dibujada”, es decir: eran estimaciones subjetivas realizadas sin una guía y por personal no capacitado. El objetivo principal del control de costos es brindar al Director de Proyecto un indicador que le permita advertir oportunamente desvíos económicos. Vale remarcar que el factor económico es uno de los tres pilares fundamentales de los proyectos, según el PMI (2005): costo, plazo y alcance⁵³; pero Jorge Enrique no le daba importancia. De hecho, cuando el francés le planteó a aquél la necesidad de implementar un formato detallado de reporte de costos, Jorge Enrique intentó disuadirlo con una fábula:

“Un niño que nunca había estado en buffet de los grandes, se para en la fila, espera su turno y empezó a servirse de cuanta cosa había, fueron tantas que requirió dos platos grandes. Se fue a la mesa y cuando llegó a ésta, su madre le dijo: Caray veo que tienes mucha hambre hoy. Empezó a comer y cuando iba por la mitad del primer plato, se intentó parar y en ese momento su madre lo detuvo y le dijo: ‘Si te serviste todo eso, ahora te lo comes’, paso varias horas detrás de la mesa pretendiendo meterle a su pequeño estomago tan enorme cantidad de comida, salió con dolor de estomago y se perdió de los juegos con sus amigos esa tarde por el malestar y pesadez. Moraleja: Sírrete poquito y si quedas con hambre, repite.”

A esta falta de compromiso con el *elemento formal* (Weick 1976; Zucker 1987) configurado en el control de costos, se le sumaba una situación bastante paradójica: uno de los requerimientos del contrato con OGT era que el Director de Proyecto de la contratista esté certificado por el PMI, y Jorge Enrique, formalmente, no estaba certificado por ese instituto; sin embargo él se excusaba de la siguiente manera: “Es ridículo que yo tenga que estar certificado por el PMI, pues soy uno de los fundadores de la sede del PMI en Venezuela”. En síntesis: si un contrato es ley entre las partes, él estaba por encima de la ley.

Otra persona que intervenía el control de costos era Abel. Mes a mes, Santiago recibía telefónicamente indicaciones de Abel, que a criterio de aquél eran “hacer un dibujo”; es decir: poner datos incorrectos o engañosos en el informe. Los formatos estándar de control de costos de Construx consistían en una tabla de doble entrada, donde en una parte se listaban las

⁵³ Esto también se conoce como “El Triángulo de los Proyectos”.

ganancias y costos pasados, y en otra, los futuros. Sobre lo futuro, era necesario ponderar su probabilidad de ocurrencia; y sólo cabía asignarle probabilidad “100%” a aquello cuya posibilidad de ocurrencia era certera⁵⁴; pero éste no era el caso. Abel, como un *Trickster* (Radin 1909; Jung 1984), le ordenaba a Santiago poner como ciertos unos futuros “recuperos de costo”, cuya ocurrencia era poco probable; a los efectos de ocultar las pérdidas del proyecto. Mientras Abel solía referirse a estas cuestiones como “usar la picardía”⁵⁵; otros empleaban diferentes eufemismos: Horacio Carpano las llamaba “los enjuagues de [Marini]”, Daniel Correa las llamaba “El Diario de Yrigoyen de [Marini]”, porque sus informes siempre mostraban buenas noticias y proyectos exitosos... hasta que todo “explotaba”; y el “Mazza” le decía a Abel “el Robin Hood de las contingencias”, porque le sacaba contingencias⁵⁶ a los proyectos que iban bien, y se las asignaba a los que iban mal. El objeto de esta “picardía”, según Santiago, era evitar que el valor de las acciones en poder de los dueños argentinos de Construx se desplomara antes de cerrarse el acuerdo de venta a los socios europeos. Pero, como reza el dicho popular: “la mentira tiene patas cortas” y llegó el momento en el cual el quebranto del proyecto se volvió indisimulable y el *Trickster* se quedó sin trucos (Griswold 1983). A eso se refería la gente de Construx cuando decía que algo “explotaba”.

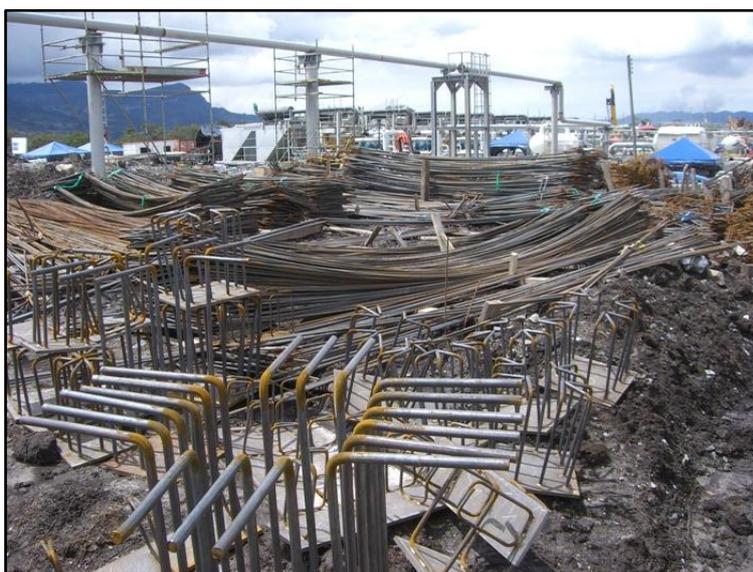
Greppi solía decirnos irónicamente: “Señores, fue un gusto haber tocado con ustedes”; refiriéndose a la escena de la película “Titanic” donde la banda musical de abordo seguía tocando mientras el barco se hundía y el resto huía. Greppi, si bien era joven, tenía muchos años en Construx y ya había vivido varias veces este tipo de situaciones de crisis; con lo cual, vaticinaba lo que meses más tarde ocurriría: “van a llegar las pijas (sic) en paracaídas”, en alusión a la llegada de representantes jerárquicos de Construx y al rigor que aplicarían para solucionar los problemas. Era frecuente el uso de expresiones fálicas, genitales y sodomitas entre la gente de Construx para referirse a los métodos de control y castigo empleados por las autoridades. Greppi contaba que Emilio, el Gerente General, aplicaba a sus colaboradores una versión psicológica del suplicio de Foucault (2008) cuando algo andaba mal y quería soluciones inmediatas: “Te aprieta, te aprieta, te aprieta, te aprieta, te aprieta y te aprieta hasta

⁵⁴ Por ejemplo: el cobro de un crédito por venta de un cliente solvente, o un pago acordado formalmente.

⁵⁵ Cabe remarcar la siguiente diferencia: falsear números en los estados contables de una empresa (un balance o un cuadro de resultados, por ejemplo) puede significar un delito; mientras que hacerlo en el control de costos de un proyecto no, pues consiste en un método de control interno no regulado por ley. En definitiva: sería mentirse a uno mismo.

⁵⁶ Según el PMBOK, una contingencia es una reserva en la estimación de costos. Son costes estimados que se utilizarán a discreción del director del proyecto para gestionar eventos previstos, pero no ciertos. Estos eventos son “incógnitas conocidas”, y forman parte del alcance del proyecto y de las líneas base de costos.

que estás por quebrarte... y ahí te suelta. Una vez estuve al borde del llanto”. El primer emisario de Buenos Aires fue Abel, quien ya se mostraba ansioso desde hace meses, al otro lado del teléfono. Según “el Mazza” y Greppi, Abel era un “soldadito” de Emilio; y venía a poner cada cosa en su lugar, sobre todo a Rivera: quien estaba demasiado relajado o “haciendo la plancha” según Abel. Éste estaba indignado por el nulo involucramiento del flamante “Country Manager”. Se reunió con aquél y le exigió mayor presencia en el proyecto, pues no había celebrado prácticamente ninguna reunión de “Junta Directiva” con Fulvio, su contraparte de Machiacol. Abel llegó a decirle que “una gerencia es un juguete demasiado caro”. La reacción de Rivera fue abrupta e intempestiva: “Voy a pedir la cabeza de [Jorge Enrique]”. La discusión fue breve: ni Fulvio, ni Rivera, ni César Yoma toleraban más a Jorge Enrique; con lo cual: la *coalición dominante* (Cyert y March 1963) encarnada en la “Junta Directiva” dictaminó “cortarle la cabeza” a Jorge Enrique. Como César se mostraba confiado, asumió como Director de Proyecto; decisión que meses más tarde también le costaría su “cabeza”.



“La obra”⁵⁷

Según Santiago, César cometió el mismo error que Jorge Enrique: nunca visitó las obras; sumado a ello, nunca hizo un estado de situación del proyecto que estaba por responsabilizarse. También confió demasiado en la gente a su cargo y supuso que cada uno

⁵⁷ En la fotografía se pueden apreciar toneladas de acero conformado que debió ser descartado por errores en las especificaciones.

entendía sus responsabilidades y haría bien su trabajo, incluso el personal de Machiacol. Tranquilo, pasaba los fines de semana en su casa, ubicada en uno de los barrios más caros de Bogotá; y los domingos invitaba a todos los del grupo de Construx a comer asado. Lo consideraban un buen *líder* (Hodge et al. 2003), pero para condiciones ideales como las de los proyectos en Bolivia: en esos casos, la estructura organizativa estaba compuesta en su totalidad por personal de Construx, el contrato era mucho más equitativo y el cliente era menos conflictivo que OGT. Abel no estaba de acuerdo con que César asumiera el rol de “Director de Proyecto”, pero éste se sentía confiado y Rivera lo apoyaba. Abel insinuaba que la cuestión no mejoraría, y por lo tanto era arriesgado para Construx poner a una persona suya al mando y cargar con la responsabilidad de un fracaso iniciado por Machiacol.

El *sistema cooperativo* (Barnard 1938) comitente-contratista que asumía Jorge Enrique, en realidad no existía. Su benevolencia para con el cliente hizo que muchos incumplimientos de éste no quedaran documentados oportunamente; y, en relación a ello, solía decir “perro viejo ladra acostado”, para indicar que no quería a esta altura de su vida librar confrontaciones con un cliente suficientemente bien plantado. Sin embargo, al momento de la asunción de César como director de proyecto, podía demostrarse que la totalidad de los atrasos era atribuible al cliente, a causa de demoras en las aprobaciones y entregas de documentación por parte suya. De todos modos, Santiago advertía que la ventaja se acortaba y la construcción se iba a retrasar mucho por la pronunciada desorganización de Machiacol en el área de construcción, lo cual terminó siendo cierto. Sumado a ello, OGT insistía epistolarmente con que el proyecto estaba retrasado por responsabilidad del “Consortio” Machiacol-Construx.

Entre comitente y contratista existía más bien un *sistema de conflicto* (March 1962); y alcanzó tal nivel de beligerancia que debió venir desde Buenos Aires, para negociar con las autoridades de OGT, aquel abogado de Construx con quien había trabajado en Brasil: Rafael Perrone. Las reuniones fueron tensas y largas y parecía no llegar el acuerdo. Como nadie quería volver con las manos vacías, César se arriesgó a indicar que las obras podrían terminar en determinada fecha, lo cual resultó satisfactorio para el cliente y Perrone tomó como válida la apreciación técnica de César. Se firmó un acuerdo y ambas partes se olvidaron de todo el pasado. Al salir de la reunión, Perrone dijo: “si fue un abogado mío quien recomendó firmar este contrato, lo echo; y si no está más, lo mando a matar”; por ello consideré oportuno

aclararle que, efectivamente, sus abogados recomendaron no firmar este contrato. De regreso en la oficina, le comenté a Santiago el resultado de la reunión, lo cual le resultó totalmente inapropiado, rayano al “suicidio”; pues conocía a la perfección los plazos, los problemas y las ineficiencias asociadas a la construcción, lo cual volvía imposible cumplir con el plazo pactado, y ahora no tendríamos argumentos para trasladarle la responsabilidad al cliente. Estábamos ante el *dilema del prisionero*⁵⁸ (Aguiar et al. 2008), y habíamos escogido mal. Según los “pibes”, estábamos “en el horno”.

Por un tiempo, los problemas de plazo y costos se mantuvieron disimulados; y con la sensación de haber cumplido su tarea, Alejandro Rivera propuso celebrar la inauguración de las oficinas de Construx, ofreciendo una reunión regada de vino argentino. Todos los “pibes” notaron que al final de la reunión, Alejandro estaba un tanto ebrio y ofreció llevarlos a sus casas. Aquellos que detentan el poder, suele gustarles demostrar la pompa de tal poder; mediante grandes despachos y autos caros, entre otros símbolos (Hodge et al. 2003). Como ya lo habían visto en peores condiciones, no tuvieron problemas en aceptar la propuesta. En el marco del ambiente festivo, algunos comenzaron a hacerle bromas a Rivera sobre ir a un cabaret, y éste no dudó en proponerlo muy seriamente. Dicho y hecho, los llevó a uno de los más exclusivos burdeles de Bogotá, ubicado en una residencia muy bien disimulada. El lugar estaba repleto de señoritas, algunas de las cuales ya lo conocían a Rivera. Se sentaron en unos sillones con algunas chicas y aquél pidió una botella de whisky. Una vez alcanzado un total estado de ebriedad, decidió levantarse e irse; despistado por la borrachera, tuvo algunos problemas para encontrar su billetera, pero finalmente pagó, salió y subió a su camioneta, propiedad de Construx. Los “pibes” trataron de disuadirlo de manejar, pero estaba ansioso por llegar a su casa y pasar una noche con la prostituta que ya se encontraba ubicada en el asiento delantero. Subieron todos en el asiento trasero y, dado que debían bajar a tan solo tres cuadras, confiaron en que no pasaría nada. Craso error: a tan sólo una cuadra un patrullero comenzó a perseguirlos y, a los gritos, los chicos le pidieron a Rivera que se detuviera. La policía ordenó a todos bajar del auto; aunque la señorita se mantuvo dentro, paralizada por el miedo. Uno de los oficiales le realizó el test de alcoholemia al conductor y, como era de esperarse, sobrepasaba con creces el límite permitido. Mientras tanto, uno de los “pibes” congració al otro oficial mediante una charla y le rogó que no secuestrara la camioneta, pues

⁵⁸ El *dilema del prisionero* es un problema fundamental de la teoría de juegos, y muestra que dos personas pueden no verse motivadas a cooperar, incluso si ello va contra el interés de ambas.

era propiedad de la empresa y todos perderían el trabajo por la culpa de su alcohólico jefe. Luego de una charla y unas bromas para distender el ambiente, otro de los “pibes” relevó a Rivera al volante y la policía los dejó ir... Todos recordaron irónicamente la cuarta “Regla de Oro” de Construx⁵⁹, pero lo más paradójico fue que semanas más tarde, Rivera tuvo que distribuir por correo electrónico el nuevo código de ética que acababa de implementarse en Construx, el cual prohibía este tipo de comportamientos. Un ejemplo más de la instrumentalización utilitarista de la ética y la exhibición ostentosa de la rectitud moral en los negocios (Lipovetsky 1992).

Sin prisa y sin pausa, el proyecto seguía su curso hacia el fracaso. César mostraba signos de preocupación y resignación, mientras que la ansiedad de Abel iba en aumento. Las reuniones de “Junta Directiva” eran cada vez más frecuentes y contaban con la presencia de abogados Colombianos. En una de ellas, Fulvio exclamó “Tenemos derecho a reclamarle a [OGT], pues hemos ganado este contrato en buena ley”; y cuando crucé miradas con él, se echó a reír. El motivo de esta curiosa actitud era que el contrato se había ganado por un contacto interno de OGT, ya que ni Construx ni Machiacol podrían haberlo ganado, teniendo en cuenta sus antecedentes en proyectos de esta envergadura y complejidad. En este momento de crisis y conflicto con el cliente, los viejos amigos se olvidaron de los viejos pactos y brillaron por su ausencia. La desconfianza de Abel hacia Fulvio iba en aumento, pues intuía un arreglo entre OGT y Machiacol para usar a Construx de chivo expiatorio; entonces aquél ordenó el arribo de puestos jerárquicos de Construx para apuntalar la débil estructura organizativa; cuestión que disgustó mucho a César, pues se empezaba a dudar abiertamente de su capacidad de gestión. Una nueva *coalición dominante* (March 1962) se estaba formando, y César quedaba en el ojo de la tormenta.

Quien vino como auditor técnico era su antiguo jefe, Alfredo Díaz, con el cual tenía una pésima relación. Una noche Díaz me invitó a cenar y, de la siguiente manera, me confesó su aborrecimiento por César: “Para que te des una idea; la última vez que hablé con él le dije: ‘cuando pueda te hago mierda’...”. Este rencor, tan alejado de la máxima *sine ira et studio* (Weber 1991), lo arrastraba desde la fiesta de “Los Chorrillos”⁶⁰. Ahora Díaz tenía la oportunidad de descargarlo, golpeándolo a César en su momento de mayor debilidad. El proyecto se encontraba totalmente intervenido por Abel, mientras que César aparecía cada vez

⁵⁹ No conducir bajo los efectos del alcohol.

⁶⁰ Recuérdese que en 2008 se dio la situación conflictiva de las invitaciones.

menos; aquél estaba desesperado por conseguir “adicionales” que permitieran restaurar el equilibrio económico. Ordenó a todos trabajar sábados y domingos hasta altas horas de la noche para encontrar, e incluso inventar, motivos para reclamarle al cliente, acompañados de cálculos y demostraciones ingenieriles. A esto se le sumaron maratónicas reuniones en Bucaramanga, viajes relámpago, presentaciones de último momento y muchos “paracaidistas” de Buenos Aires.

En el marco de esta desesperada misión, Abel me ordenó instalarme el tiempo que fuere necesario en una de las obras, a fin de encontrar más “adicionales”. Al llegar al selvático sitio, el jefe de obra me convoca en su oficina y me comunica que nos encontrábamos bajo la amenaza de un grupo armado; pero se desconocía si eran terroristas persiguiendo fines políticos o criminales organizados. Como etnógrafo, me ubicaba en una posición estratégica para estudiar la vida social bajo la globalización (Gille y O’Riain 2002); porque Abel daba órdenes gerenciales desde la comodidad de la metrópoli, mientras sus subordinados se enfrentaban al riesgo de la narco-guerrilla.



“Los más buscados (en la recepción del hotel)”⁶¹

Una semana antes de mi llegada al sitio, había aparecido una camioneta sospechosa; y al dar aviso a la policía, interceptaron dicho vehículo a unos kilómetros de allí, encontrando a bordo un grupo de gente fuertemente armada. En principio supuse que era una historia

⁶¹ Estos posters se encontraban en la recepción del hotel cercano a una de las obras.

exagerada con el propósito de asustarme; pero a los pocos días arribó a la obra una división de las fuerzas armadas especializada en prevenir y combatir secuestros, “los GAULAS”. Brindaron una capacitación con proyecciones y grabaciones bastante perturbadoras, donde se escuchaban las negociaciones entre terroristas y familiares de los secuestrados; finalmente dieron una serie de recomendaciones, repartieron unos números telefónicos y aclararon: “No llamen a nadie antes que a nosotros”. Allí pude vivir en carne propia los postulados de la teoría en base a la cual me formé (Peirano 1995): las jerarquías aíslan a la dirección de las realidades de sus subordinados (Starbuck 1983).



“Alias Machetazo”

Recién en ese momento tomé conciencia del riesgo, pues el resto de los trabajadores se mostraban siempre muy tranquilos y despreocupados. Esto era así porque la amenaza permanente de secuestro era parte de sus vidas, pero no de la mía: era algo *extraño, exótico* (Lins Ribeiro 1989). Sin ir más lejos, el responsable del subcontratista principal había sido secuestrado dos veces y allí estaba, trabajando lo más tranquilo; como si nunca hubiera pasado por esas *terribles situaciones* (Álvarez 2004). Como esto ya trascendía lo pintoresco y se tornaba preocupante, redacté un correo electrónico a mis superiores informando sobre el tema y retransmitiendo las recomendaciones brindadas por “los GAULAS”; pero nadie me

respondió, a pesar de que la primera Regla de Oro de Construx decía: “Ante cualquier situación de riesgo ¡detenga el trabajo!”.



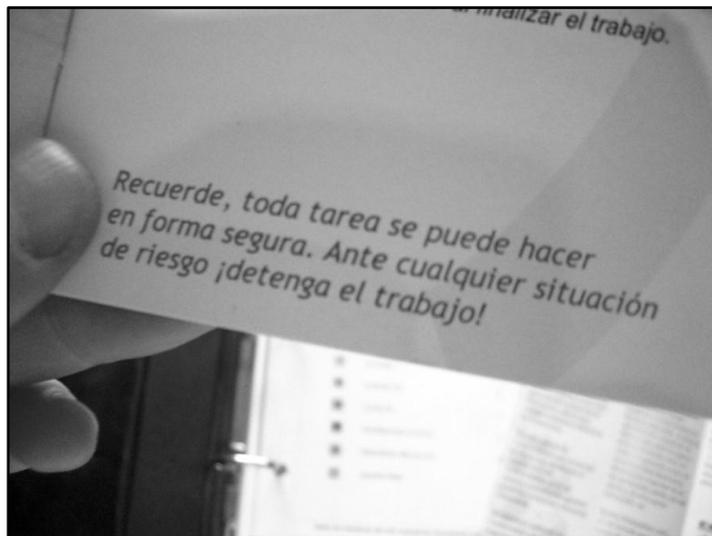
“Zona Militarizada”

Semanas más tarde lo despidieron sorpresivamente a César y nombraron a un Director de Proyecto de Machiacol. Los “pibes” estaban desesperanzados, agotados y hartos. El acuerdo con el cliente no llegaba; y cuando llegó, el dinero reconocido no fue suficiente. También circuló el rumor de una “cometa”, o sea: un soborno. Los subcontratistas que había “traído” Fulvio iniciaron acciones legales contra el consorcio y embargaron sus cuentas bancarias; ya que personal no autorizado de Machiacol les había aprobado adicionales millonarios y la “Junta Directiva” no quería pagárselos. Finalmente, la resolución de disputas entre los “socios” quedó en manos de abogados. A pesar de todo, cuando le insinué a Abel que sería productivo anotar las “lecciones aprendidas”, tal y como indicaba el “Sistema de Gestión de la Calidad”, me dijo: “por ahora no, porque podemos herir susceptibilidades”. Esa *ceremonia* (Meyer y Rowan 1977) era inoportuna para un sistema de lealtades (Perrow 1991) como Construx.



“Seguridad en Obra”⁶²

Los “pibes” solían parafrasear al Gerente General de Construx: “Los proyectos no se terminan, se abandonan”; y en aquel momento, llegué a la conclusión de que ya era hora de regresar a casa.



“¡Detenga el Trabajo!”⁶³

⁶² Estos tanques de guerra estaban estacionados en el terreno lindero a una de las obras.

⁶³ Primera Regla de Oro.

Parte IV: Discusión y Consideraciones Finales

Discusión del Caso

A lo largo de esta investigación se ha procurado determinar los motivos particulares del *desacoplamiento* entre las normas y la rutina de una organización; en consecuencia, el análisis del caso se desarrollará a través de los conceptos generales o instrumentales (Nacuzzi 2010) escogidos desde el inicio (Autoridad, Estructura y Método), los cuales sirvieron también para examinar las normas ISO y PMI.

La metodología empleada además exige determinar el *acá* (Alabarces 2006; Garriga 2007), el *ahora* (Peppino Barale 2005) y el “nosotros” de la Unidad de Análisis, así como expresar la *forma de pensar y de sentir* (Guber 2009) del grupo. Intentaremos, entonces, transmitir cabalmente este conjunto de características y enmarcarlas en la teoría encontrada.

Autoridad: Discrecionalidad y Atomización

Históricamente, los primeros líderes y fundadores tienen una influencia determinante en la futura cultura de sus organizaciones (Hodge et al. 2003). En este caso, surge espontáneamente de los actores afirmar, sin mediar preguntas, que la empresa es “familiar” y “personalista”. Consideran que es “familiar” porque, efectivamente, muchos pares de empleados tienen lazos sanguíneos o afectivos; y esa condición, en ciertas oportunidades, obstruye o impide la objetividad de los actores. Asimismo, con lo “familiar” aluden a la distribución de dueños en la estructura (Atomización de la Autoridad), a la convivencia de dueños y empleados en los mismos escalafones, a los métodos de reclutamiento de alumnos⁶⁴ y “soldaditos”⁶⁵, y a los procedimientos de castigo, lo cual redundará en manifestaciones y efectos similares a los propios de la consanguineidad: limitaciones de la racionalidad (March y Simon 1958; Douglas 1986).

El *personalismo*, tan característico de la cultura de los negocios en Argentina (Cochran y Reina 1962), no es una excepción en Construx. Las concepciones de los informantes concuerdan con los significados del Diccionario de la Real Academia Española, al explicar al “personalismo” como la adhesión a una persona o a las tendencias que ella

⁶⁴ Muchos gerentes de Construx son profesores universitarios y reclutan alumnos.

⁶⁵ Recordar que a Abel lo llamaban “soldadito” de dos de los dueños.

representa, o bien la tendencia a subordinar el interés común a miras personales. Muchas de las técnicas de subordinación empleadas por los dueños remiten a agresiones y castigos psicológicos espectaculares rayanos a un suplicio (Foucault 2008). Era común entre los empleados, bromeando o en serio, referirse metafóricamente a los eventuales castigos como laceraciones y amputaciones de genitales, ultrajes sodomitas, asfixias y decapitaciones; como si fuera una versión corporativa del rito medicinal Winnebago: la práctica regular y prolongada de sacrificios simbólicos, mitridatizaba a sus practicantes contra la muerte verdadera, que en este caso sería la degradación o el despido. Si bien los *mitos* de un grupo no son necesariamente un reflejo literal de su cultura, es indudable la existencia de una correspondencia entre ambos atributos (Lévi-Strauss 2008). La cultura orienta a la gente, pues siendo un sistema de significados compartidos y encarnados en símbolos, brinda las categorías y los modelos necesarios para superar las exigencias de la vida social y económica (Griswold 1983).

En contrapartida, las viejas generaciones exhibían repertorios de anécdotas simpáticas e imposibles de haber sido vividas por los novatos. Los grupos y las organizaciones suelen desarrollar una historia de acciones y eventos a lo largo del tiempo en forma de mitos y relatos que quedan como herencia de una generación a otra (Hodge et al. 2003). Otra delimitación de su *localidad* (Garriga 2007) se observaba en el horario de almuerzo; que como otros grupos, se reunían en círculos cerrados. La admisión a cada “tribu” dependía del visto bueno de uno o más miembros. La habituación precede a toda institucionalización; la cual aparece cuando se da una tipificación recíproca de acciones habituales de cada tipo de actor. Estas tipificaciones se construyen en el curso de una historia compartida; es decir: no pueden crearse o cambiarse de un momento a otro (Berger y Luckmann 2006).

En los escalafones gerenciales, por momentos se exhalaban aires monárquicos⁶⁶ y autocráticos, cuyas expresiones, concomitantemente, iban a contramano de la realidad; intentando tergiversar las relaciones contractuales y de poder. Como en el episodio de Brasil: ni se podía admitir que un “socio” era en verdad un cliente, ni se podía dejar de querer tratarlo como un subcontratista. Ante el desconcierto y la exasperación, la dirección decidió enviarme de urgencia como “espía” e “imagen de confianza” ante el socio/cliente, con la misión de

⁶⁶ Ver el episodio de “O Rei” de Brasil en el capítulo de relevamiento.

asegurar órdenes de compra ante la falta de un contrato. Cabe recordar que lo antedicho no figura dentro de las “buenas prácticas” ISO ni PMI.

Los protagonistas se referían a ciertas autoridades en los términos de la *dominación tradicional* de Weber (2007): remarcaban la similitud entre algunas gerencias regionales y las sociedades feudales; pues se trataba de reparticiones administradas por una suerte de plenipotenciarios leales a los dueños de la empresa. En todos los casos, los empleados resaltaban la impericia y las pretensiones de estos señores, por sobre su profesionalismo y experiencia. Esto se traduce en resignar eficacia por lealtad; pues cuando más particularistas sean los criterios de selección de personal, menor será el rendimiento en las funciones. Contratar o ascender a las personas por su grado de lealtad, implica perder candidatos profesionales y expertos, aunque desconocidos. Muchas veces los dueños prefieren correr este riesgo cuando existen luchas por el poder y el riesgo de perder el control es alto (Perrow 1991). Este es el caso de Alejandro Rivera, máxima autoridad de Construx en Colombia. Sus prioridades, según los informantes, estaban más cerca de escoger la mueblería y la decoración de su imponente oficina, que del control de un proyecto “en llamas”. Su gerencia era un “juguete caro”, e incluía una lujosa camioneta 4x4; la cual solía manejar en completo estado de ebriedad con destino a burdeles y luego, acompañado, a su casa. Sin perjuicio de este modo de detentar poder (Hodge et al. 2003), Rivera cumplía cabalmente en transmitirle al personal las actualizaciones de las normas de conducta corporativas; las cuales, por supuesto, prohibían terminantemente conducir vehículos de la empresa en estado de ebriedad; aunque no prescribían nada sobre transportar prostitutas.

Allende lo ilustrado precedentemente, la ofensa más grave observada en campo consistió en omitir invitar a alguien a una fiesta. Literalmente, el hecho que desencadenó la mayor represalia relevada fue la omisión por parte de César Yoma de invitar a su jefe/dueño Alfredo Díaz a la fiesta del cliente del proyecto “Piedra Afilada”. Si bien la “decapitación” de Yoma no fue obra exclusivamente de Díaz, sino el fruto de diversas raíces, el preludeo pronunciado por éste resulta más que sugerente: “cuando pueda te hago mierda”.

En síntesis, la Norma ISO 9000 indica que “la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente”, sin embargo, como advirtiera Lansberg

(2000): la regla de oro en una empresa *familiar* es la que impongan los dueños de la regla de oro.

Estructura: Isomorfismo Plástico

La referencia más recurrente al concepto de Estructura encontrada en campo, era la “matricialidad”. La estructura *matricial* es una de las formas organizacionales más difundidas entre las empresas de proyectos (PMI 2005; Scott y Davis 2007); y en organizaciones con esta forma, los conflictos se ven exacerbados, pues existen dos principios estructurales en competencia y los tomadores de decisiones están obligados a negociar y ceder, así como soportar un ambiente de trabajo estresante (Davis y Lawrence 1977). La *flexibilidad* del diseño *matricial* idealmente permite atender las necesidades o condiciones del momento en entornos cambiantes y complejos; pero dentro de sus grandes desventajas está el conflicto inherente entre funciones y las largas negociaciones que ello implica, pues este modelo rompe un principio básico de la dirección: la unidad de mando. Por estos motivos, es responsabilidad ineludible de la alta dirección mantener el equilibrio y mediar entre los jefes horizontales y verticales de la matriz (Hodge et al. 2003). La adopción de este modelo por parte de la empresa se enmarca en los procesos institucionales de *isomorfismo mimético*; es decir: aquellos procesos que vuelven a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes. Cuando una organización se enfrenta a un problema de causas ambiguas y soluciones inciertas, puede terminar adoptando *ritualmente* estas formas innovadoras, para aumentar su legitimidad y mostrarle a su entorno que, al menos, intenta hacer algo por mejorar (DiMaggio y Powell 1983).

Ni la composición de la organización ni sus objetivos estaban dados, sino negociados (March 1962; Scott 1975). Sumado a ello, existían grupos con mayor poder que otros, como es el caso de los dueños. En contraste con los gerentes, los dueños tienen un derecho legítimo para tomar decisiones (Stinchcombe 1983); y ante situaciones de gran incertidumbre, el tomador de decisiones no puede apoyarse en programas, sino en su discreción (March y Simon 1958).

Paradójicamente, si bien los actores evocaban una y otra vez el concepto de estructura *matricial*; la institucionalización de un organigrama era muy débil, hasta el punto de asumir, lisa y llanamente, su inexistencia. Y esto va en línea con lo observado: la Autoridad decidía

discrecionalmente *desacoplar* o acoplar determinadas funciones de la Estructura, lo cual volvía impracticable cualquier organigrama o plano de diseño organizacional. Más allá de las desventajas y limitaciones del modelo *matricial*; muchas veces los elementos estructurales y funcionales cambiaban al antojo de la Autoridad.

La exigencia de trabajar *por procesos* (Muniz 2004) impuesta por ISO (2000) presupone la existencia de una estructura sólida, clara y definida, a los efectos de resolver los mismos problemas, siempre de la misma forma. Es por este contraste con la realidad que se propuso denominar Plasticidad a la característica relevada en la Estructura; pues denota su capacidad de ser deformada y de conservar los cambios aún después de cesar las fuerzas intervinientes en la negociación o la imposición.

La Plasticidad de la Estructura no era constante a lo largo de su extensión, sino que variaba punto a punto. De hecho, mi experiencia laboral/etnográfica me permitió verificar la presencia de una pronunciada rigidez estructural en, por lo menos, dos oportunidades: cuando osé escribir una minuta sin el formato del “Sistema de Gestión” de Construx y la gerente de ingeniería me lo reprochó duramente⁶⁷; y cuando no me otorgaron un anticipo financiero para viajar de urgencia a Bolivia y debí financiar mi estadía y la del abogado. Aquí se habla de Estructura y no de Método, porque estos sucesos se correlacionan perfectamente con ciertos ámbitos estructurales de función y Autoridad: uno relativo a ingeniería y otro a administración y finanzas. Las cabezas de ambos departamentos no solían ceder en sus posiciones y se llevaban pésimamente con Abel; en concreto: la mayor frecuencia y explicitud de quejas, agravios, insultos y gritos se daba entre estas posiciones. En coincidencia, la parte de la Estructura correspondiente a dichos ámbitos de funciones, se asemejaba más bien a un ordenamiento funcional clásico, el cual resulta más *rígido* que el *matricial* (Hodge et al. 2003; PMI 2005). Con respecto al llamado de atención de Abel por mis gastos de tarjeta de crédito; se puede decir que no obedecía a principios normativos, sino políticos: Abel no quería darle motivos a la Gerente de Finanzas para reprocharlo, o sea: no quería que aquélla le estuviese “contando las costillas”.

En contraposición a lo observado en campo, la norma ISO presupone que la dirección se asegurará de definir y comunicar en toda la organización las responsabilidades y autoridades. Se relevó una considerable cantidad de eventos donde las funciones,

⁶⁷ Indicó que los clientes felicitaban a la empresa por el orden que reinaba en su documentación.

responsabilidades y dependencias jerárquicas se repetían, se solapaban, eran incompatibles, oscuras, e incluso, no quedaban claras ni para el responsable de Recursos Humanos. El hecho de recurrir a un sarcástico mote místico para Abel, suplantando el nombre de Jehová por el suyo y definir a sus subordinados como sus “testigos” es más que elocuente. Ciertamente, Abel era un “soldadito” y un “pollo” de algunos de los dueños tradicionales y se encargaba de todo lo que ellos no podían hacer directamente contra sus socios y más antiguos colaboradores, ya sea por cuestiones de lealtad, afectivas o políticas (March 1962). A causa de su respaldo político, el rango de acción de Abel era indefinido y nunca estuvo en riesgo “su cabeza”, a pesar de no ser tolerado por “nadie”, ni ser dueño. De todos modos, hasta este enviado celestial padecía la indefinición de sus funciones y muchas veces se lo vio frustrado o preocupado por esta causa: él era el responsable del resultado de los proyectos, pero ningún jefe de proyectos reportaba formalmente a él. Posiblemente esta incoherencia haya sido producto de la intransigencia de Díaz a ceder espacios, combinada con las necesidades de control de los otros dueños. Los cambios en el rumbo de la organización se suelen dar cuando un nuevo grupo de actores gana poder o cuando aquellos que están en el poder deciden cambiarlos (Fligstein 1991). Esto genera luchas entre sectores dentro de una organización, las cuales se traducen en *inconformidades rutinarias* y cuyo desenlace consiste en la implementación de las políticas de la coalición triunfante, en detrimento de otras propuestas de igual o mayor validez (Vaughan 1999).

Durante nuestros días en Colombia, Greppi solía decir “nos mandan con un cuaderno y una birome a terminar cuatro plantas”. Evidentemente la cuestión de los recursos era algo preocupante para algunos. A pesar de haber tomado la “decisión estratégica” de dejar de ser un estudio de ingeniería para convertirse en una empresa de construcciones, los equipos de construcción eran inexistentes en Construx. Si bien esto no representaría un problema en sí, pues muchas empresas siguen la misma estrategia de subcontratar servicios; la cuestión de los recursos resonaba en otros ámbitos: un problema para varios ingenieros y jefes de proyectos era su asignación a diferentes obras en simultáneo, cuando contractualmente los clientes exigían su dedicación a tiempo completo. La compañía tomaba más y más negocios, pero no aumentaba proporcionalmente su Estructura. Por lo visto, para la Autoridad no era prioritario asegurarse de implementar los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes, tal y como exige la norma ISO.

En síntesis: no todos los aspectos de una organización pueden quedar plasmados en el organigrama o en la estructura formal; pues la organización informal emerge a través de la cultura, los valores, la política, el poder y la acción de los líderes. La cultura es el contexto de un grupo; un esquema estable de premisas dadas por hecho y de elementos que condiciona y nutre de sentido a las acciones individuales y colectivas (Smirchich 1985; Geertz 1973).

Por último, si me viera forzado a opinar si la estructura *matricial* (Davis y Lawrence 1977) es la causa de toda la operatoria descrita, o un elegante y sofisticado pretexto para legitimar dicha operatoria; me inclinaría más por la segunda alternativa.

Método: Desacoplamiento, Mitos y Ceremonias

Lo “familiar” y “personalista” de la Autoridad, o bien la Plasticidad de la Estructura no eran quizás los mayores problemas para los empleados. Otra cuestión los sumergía en la incertidumbre y les impedía hacer su trabajo tal y como estaban acostumbrados a hacerlo. La *memoria oral*, como fuente para interpretar sucesos pasados (Peppino Barale 2005), permitió delimitar un “antes” donde no existía la imperiosa necesidad de meterse “por la ventana” en licitaciones, de comenzar proyectos sin haber firmado un contrato, de desestimar un informe del departamento jurídico y firmar un contrato leonino, de asociarse con “impresentables” para “clavar bandera” en el extranjero, de adulterar los informes de costo, de “inflar” los pronósticos de ganancias, de considerar meterse en proyectos suspendidos por escándalos internacionales⁶⁸ o de exponer a su personal a presiones y riesgos innecesarios. “Antes” no había esta “bajada de línea”, tan contraria a los principios de gestión tradicionales y acordes a ISO (2000) y PMI (2005).

Al oír a muchos decir: “nunca hay tiempo para hacer las cosas bien, pero sí para hacerlas dos veces”; resulta inevitable recordar con cierta ironía las lecciones dictadas en las *ceremonias* de inducción al “Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente” de la empresa, o la *mítica* “Base Racional” de dicho sistema y “el enfoque basado en procesos” exigido por la ISO (Meyer y Rowan 1977; Muniz 2004). Este organismo recomienda que los procesos de una organización sean planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor; y presupone que existe un ambiente adecuado

⁶⁸ Nos referimos puntualmente al episodio donde se analizaba entrar a un cuestionable negocio en Bolivia.

desde lo físico, social, psicológico⁶⁹ y medioambiental. Evidentemente, muchos tenían bien claro cuáles eran las *buenas prácticas* (Biggart y Guillén 1999); y necesitaban “hacer catarsis” para poder sobrellevar la disonancia con la realidad.

El “antes” y el hoy lo delimitaba un hecho muy simple: hoy los dueños históricos querían terminar de venderle la empresa a sus nuevos socios, “los gallegos”, y al mejor precio posible. Las fusiones no son más que tácticas financieras para maximizar la rentabilidad a corto plazo en detrimento de la viabilidad a largo plazo; y, justamente, los cambios en los objetivos de la organización se dan cuando un nuevo grupo de actores gana poder (Fligstein 1991). En los procesos de fusión y adquisición, dos compañías se unen, o bien una adquiere a otra, convirtiéndola en una subsidiaria; y la unión de esas dos culturas puede resultar difícil (Hodge et al. 2003).

Los relatos que se refieren al *antes* por oposición, o a partir de representaciones idealizadas, más que obturar la investigación la enriquecen, pues esclarecen un pasado reciente vinculado a una experiencia de *ruptura traumática* (Palermo 2012), que en este caso fue producida por la fusión-adquisición. En efecto, un consultor de Construx se lamentaba al ver cómo esta empresa, que era tan “cuidadosa de la calidad”, quedaba subordinada a una empresa extranjera que, por sobre todas las cosas, buscaba cobrar los anticipos financieros de los contratos; y si no le quedaba más remedio, ejecutaba los proyectos de forma mediocre. A partir de este evento, la solidez estructural se fracturó, el consenso se suspendió y la *cultura organizacional* (Schein 1992) propia de la empresa se transformó en una palestra: una arena donde lo superior y lo inferior, lo escrito y lo oral viven en medio de conflictos y reclamaciones contrarias (Thompson 1995). A mayor heterogeneidad de objetivos, escasez de recursos, y dispersión o atomización del poder, mayor será la politización en una organización (Pfeffer 1981).

Abel era ubicuo e incansable en la ejecución de esta nueva metodología, como un *Trickster*: trascendiendo las limitaciones, doblando las reglas, evadiendo las estructuras y soslayando las relaciones de poder establecidas, con el único objetivo de hacer posible lo impensable (Griswold 1983; Radin 1909; Jung 1984). Su aporte comenzaba en la etapa

⁶⁹ Sin embargo, ni ISO ni PMI dan precisiones sobre sacrificios simbólicos como los descritos en el acápite de Autoridad.

comercial, “dibujando” precios y cotizando obras “a los naranjazos”⁷⁰. Luego hacía “firmar cualquier cosa” con tal de empezar una obra nueva; y una vez que terminaba de armar todo ese “paquete”, se lo “endosaba” a algún jefe de proyecto. Lo importante era facturar como sea; después “que se arregle el jefe de proyecto”. Recurrentemente, los “pibes” del proyecto de Colombia solían reflexionar al respecto en los siguientes términos: “Y... si cotizás cualquier cosa, te asociás con un cocainómano impresentable, mandás a tres gatos locos a Colombia cuando nunca hiciste una obra ahí, y encima se trata de uno de los proyectos más grandes de la historia de la empresa... y... las cosas pueden terminar mal”. Y cuando las cosas terminaban mal, el *Trickster* se transformaba y huía, o mostraba su faceta diabólica.

Otra de las misiones de Abel era redactar el “Diario de Yrigoyen”⁷¹ para “los gallegos”; es decir, un informe de gestión mensual, caracterizado por un pronunciado optimismo. Si bien este ardid era eficaz, pues los nuevos socios no estaban en el día a día de la empresa, no bastaba con relativizar la información recibida, sino que debía ser adulterada desde su origen; por ello los ingenieros de “control de costos” debían llevar dos contabilidades paralelas, a fin de satisfacer las incesantes demandas de Abel. Pero esta “picardía”⁷² podía durar sólo hasta la emisión de algún estado contable. La manipulación sólo se hacía en el ámbito del “control de costos”, lo cual representa una instancia de control operativo no regulado; a diferencia de los estados contables, cuya adulteración configuraría un delito. Por esta y otras cuestiones, la relación entre Abel y la Gerente de Finanzas era pésima. “La bruja hija de mil p...”, en palabras de Abel, estaba harta de las “mentiras” de éste, pues podían generarle serios problemas.

El problema se da al asumir que las organizaciones funcionan de acuerdo a sus planos de diseño; porque en realidad sus elementos están unidos *flexiblemente* (Scott 2008) entre sí, mas no rígidamente, en una estructura tan formal como utópica. Este *desacoplamiento* se sostiene a partir de la evitación de inspecciones y la discreción de los miembros de la organización. Así las organizaciones mantienen sus legítimas y estandarizadas estructuras formales, sin importar que sus actividades reales sigan en paralelo, guiadas por

⁷⁰ Según Greppi, como la naranja es una fruta, y “tirar fruta” significa mentir o afirmar cosas sin criterio ni conocimiento, un naranjazo sería sinónimo de esto.

⁷¹ Términos pronunciados por uno de los gerentes.

⁷² Eufemismo usado frecuentemente por Abel para referirse a una acción deshonesto o engaño.

consideraciones prácticas (Meyer y Rowan 1977). En ocasiones, el problema no es el delito, sino la ley (Berger 1976).

Para los empleados, un proyecto “explota” cuando su quebranto se vuelve indisimulable, o existen graves conflictos con el cliente o con otras partes interesadas, como subcontratistas y socios. En Colombia pasó todo junto. La letanía que recitaban irónicamente los “pibes” presagiaba lo que, según ellos, era inevitable. Como se viera en otro capítulo de esta investigación, el PMI establece una serie de pautas o “buenas prácticas” precisas para reducir el riesgo de este tipo de eventualidades; y, en general, los escalafones más bajos de la organización, los analistas y especialistas, estaban de acuerdo con los lineamientos de este organismo. Concretamente: no se planificaron las comunicaciones, los contratos ni los recursos para encarar un proyecto sustancialmente distinto. Observamos cómo se adulteraron adrede los informes de costo y se desestimaron las advertencias de los programadores del proyecto, lo cual generó retrasos y multas. Nunca se realizó un análisis de riesgo contractual ni geográfico y se desestimó el informe del área legal. El precio del contrato se terminó de cerrar telefónicamente como si fuera una subasta. A contramano del “Sistema de Gestión”, los principales subcontratistas fueron elegidos “a dedo”; quienes al final se volvieron en contra, embargando las cuentas de la empresa. Construx “le cortó la cabeza” al director de proyecto que había nombrado y por si todo ello fuera poco, no se llevaron a cabo las reuniones de “lecciones aprendidas” para “evitar herir susceptibilidades”. En otras palabras: no eran los analistas quienes se oponían de forma deliberada o irreflexiva a acatar la mayoría de las recomendaciones de la ISO y el PMI. Era generalmente la Autoridad quien imposibilitaba el cumplimiento de esas normas poniendo metas imposibles de alcanzar con los recursos disponibles, o simplemente desestimando las recomendaciones de los especialistas.

Cuando un proyecto “explotaba”, se oía: “a correr, muchachos” y Abel “se transformó en Gollum”⁷³. A partir de ese momento, los integrantes del “proyecto” estaban obligados a pasarse día y noche calculando y pergeñando cómo sacarle plata al cliente, al socio y al subcontratista; y vivir viajando de un lado a otro, de reunión en reunión, con el único objetivo de achicar la “sangría”. Y así fue como terminé en la selva.

⁷³ Personaje ficticio de la obra “El Señor de los Anillos”, caracterizado por una esquizofrenia aguda. En su faceta conmovedoramente amable se llamaba “Smeagol”, y en su faceta diabólica, tramposa y aterradora se llamaba “Gollum”. La dinámica bipolar de este carácter fantástico inspiró a los “pibes” a asociarlo con Abel.

Consideraciones Finales

A veces la investigación social requiere tomar prestadas las prácticas del ingeniero, quien puede concebir y construir una máquina a partir de principios racionales, pero para que todo su esfuerzo tenga sentido, siempre deberá demostrar algo clave: si la máquina funciona o no. Ensayar en uno mismo las experiencias íntimas de otros es un medio más para lograr este objetivo (Lévi-Strauss 2008).

Cuando a uno le toca *estar ahí* (Geertz 2003), en un tráiler en el medio de la nada, bajo amenaza terrorista declarada y las fuerzas armadas le recomiendan retirarse de la zona; se pregunta por qué la empresa para la cual trabaja se toma la molestia de imprimir y repartir coloridos folletos satinados exhortando a los empleados a detener el trabajo ante cualquier riesgo, si luego sus autoridades ni siquiera tienen el tino de responder su correo electrónico de auxilio, y menos aún organizar la inmediata evacuación. Tal vez sea porque la prioridad de maximizar las ganancias a corto plazo lleva a la reducción de las inversiones, a la especulación, a las operaciones de fusiones y adquisiciones en detrimento de la conquista de mercados, y al enmascaramiento de todo ello a través de la instrumentalización utilitarista de la ética y la exhibición ostentosa de la rectitud moral en los negocios (Lipovetsky 1992).

Este caso de estudio, gracias a sus particularidades, permitió ensayar conceptos teóricos, observar cómo interactúan, estimar sus correlaciones y dimensionar empíricamente sus consecuencias. Los conceptos generales o instrumentales elegidos para analizar la organización (Autoridad, Estructura y Método) parecen acertados, pues no condujeron a redundancias ni tautologías, y permitieron determinar cómo varían algunas de sus características en función de otras variables.

Aspectos de la Autoridad corresponden a elementos o procesos institucionales de la empresa y de su entorno: tipificaciones recíprocas de acciones habituales de cada tipo de actor (Berger y Luckmann 2006) y rasgos particulares de la cultura de los negocios argentina (Bustamante 1989; Barbero y Ceva 1999; Bertagna 2007). Sumado a ello, el proceso de fusión-adquisición representa la mayor fuente de presiones institucionales sobre la organización estudiada; pues la sumerge en un nuevo campo de elementos culturales, regulativos y normativos transnacionales (Fligstein 1991; Guillén 2005; Lipovetsky 2008).

Toda la interacción directa con agentes transnacionales se desarrollaba a través de la Autoridad; con lo cual, la presión institucional de la fusión-adquisición estaba mediatizada por la Autoridad y no influía directamente sobre la Estructura o el Método de la organización.

Al respecto de la Estructura: se observó que tradicionalmente era maleable dentro de cierto rango. Algunas partes de la Estructura mostraban considerable rigidez, mientras que otras solían ser más bien plásticas. La Plasticidad se manifestaba a través del *desacoplamiento*, solapamiento y reordenamiento informal/discrecional de funciones y elementos estructurales. La rigidez de la estructura dependía de la concentración de Autoridad en ciertos polos; o en otras palabras: la Plasticidad de la Estructura era función también de la Atomización de la Autoridad. Si bien la teoría describe a la forma *matricial* como flexible y conflictiva (Davis y Lawrence 1977, Hodge et al. 2003; PMI 2005; Scott y Davis 2007), y se detectó en esta investigación una correlación entre la Plasticidad y la “matricialidad”, quedará para ulteriores investigaciones determinar si la estructura *matricial* es la causa de la Plasticidad, o un pretexto para legitimar la conflictividad observada en el seno de la organización.

Por último, en el *desacople* (Meyer y Rowan 1977) del Método real con respecto al Método normativo se observa la influencia directa e indirecta de la Autoridad, mas no de factores culturales propios de la empresa o del contexto. Era mucho más frecuente entre los analistas quejarse por cómo la Autoridad les exigía incumplir las normas, que quejarse por la inaplicabilidad de las normas. En concreto: se evidenciaron las insatisfacciones y las tensiones que se generan al desalinearse el pilar normativo, el regulativo y el cognitivo-cultural de la institución empresa (Caronna 2004; Scott 2008). La Plasticidad de la Estructura era también un factor de *desacople*, pues las funciones y las jerarquías idealmente tienen la misión de asegurar el cumplimiento de las normas dentro de su esfera de responsabilidades; y al ser *desacopladas* o degradadas discrecionalmente, su campo de acción se veía reducido, incluso anulado.

La situación coyuntural del proceso de fusión-adquisición permitió observar cómo el Método opera de fusible ante una sobretensión del sistema. Es decir, la Autoridad sacrifica el Método normativo para poder llegar al objetivo de vender la empresa al mayor precio posible. En el curso de esta misión, también se sacrifica la Estructura de funciones y jerarquías, a fin

de quebrar la elasticidad del sistema y favorecer su Plasticidad; a saber: deformar la Estructura y evitar que retorne a su forma original.

En otro escenario, ante un proceso de fusión-adquisición, el Método y la Estructura podrían haber sido no negociables; pero en este caso de estudio, el *personalismo* (Cochran y Reina 1962; Barbero y Ceva 1999; Halperin Donghi 2006) fomentó lo contrario: la Autoridad subordinó el Método y la Estructura a miras personales. Como viéramos más arriba, este *desacoplamiento* se sostiene a partir de la evitación de inspecciones y la discreción de los miembros de la organización. Las reglas se violaban porque la organización podía mantener sus estructuras formales legítimas y estandarizadas, sin importar que sus actividades reales siguieran en paralelo, guiadas por consideraciones prácticas. De este modo, las inspecciones y evaluaciones se minimizaban y se ejecutaban *ceremonialmente* sin consecuencias prácticas, para evitar socavar la legitimidad de la organización y cuestionar la buena fe de sus miembros (Meyer y Rowan 1977).

Entonces, si nos preguntáramos por qué se gastan recursos y energía en mantener estructuras formales, si éstas suelen ignorarse (Scott 2008); podríamos reafirmar que cuando una organización se enfrenta a problemas de causas ambiguas y soluciones inciertas, puede terminar adoptando ritualmente formas institucionalizadas en su contexto, para aumentar su legitimidad y mostrarle a su entorno que, al menos, intenta hacer algo por mejorar (DiMaggio y Powell 1983).

Tal vez para un sociólogo resulten obvias o esperables estas consideraciones finales; pero para un ingeniero, configuran la respuesta a muchos interrogantes que su formación normativa le impide abordar. En resumen: cuando la forma no representa a la substancia, la formalidad es una patología (Stinchcombe 2001).

Bibliografía

- Aguiar, Fernando; Barragán, Julia y Lara, Nelson (2008). *Economía, Sociedad y Teoría de Juegos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alabarces, Pablo (2006). Fútbol, violencia y política en la Argentina: ética, estética y retórica del aguante. *Esporte e Sociedade*. 2, 1-14.
- Álvarez, Santiago (2004). *El Leviatán y sus lobos*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Ashby, W. Ross (1957). *An introduction to Cybernetics*. Londres: Chapman & Hall.
- Barbero, M. y Ceva, M. (1999). *La vida obrera en una empresa paternalista*. En: Devoto, F. y Madero, M. (comp.). *Historia de la vida privada en la Argentina, Tomo III*. Buenos Aires: Taurus.
- Barnard, Chester (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bauman, Zygmunt (2007). *Tiempos líquidos*. Barcelona: Tusquets.
- Bauman, Zygmunt (2008). *La Globalización*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Becker, Howard S. y Geer, Blanche (1982). *Participant Observation: the analysis of qualitative field data*. En: Burgess, R. (ed.). *Field Research: a Sourcebook and Field Manual*. Londres: George Allen and Unwin. 239-250.
- Bell, Daniel (1973). *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Berger, Peter (1976). *Introducción a la sociología*. México: Limusa.
- Berger, Peter L. y Kellner, Hansfried (1981). *Sociology Interpreted: an essay on method and vocation*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas (2006). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Berremán, G.D (1975). *Desvendando Máscaras Sociáis*. Río de Janeiro: Livraria Francisco Alves.
- Bertagna, Federica (2007). *La inmigración fascista en la Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Biggart, Nicole Woolsey y Guillén, Mauro (1999). Developing Difference: Social Organization and the Rise of the Auto Industries of South Korea, Taiwan, Spain, and Argentina. *American Sociological Review*. 64, 722-747.
- Blau, Peter (1956). *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.

- Bloom, Nicholas y Van Reenen, John (2007). Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics - Oxford University Press*. 122, 1351-1408.
- Boulding, Kenneth (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*. 2,197-208.
- Bourdieu, Pierre (2005). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, Pierre (1997). *Razones Prácticas*. Barcelona: Anagrama.
- Brojt, David (2006). *Project Management: Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos*. Buenos Aires: Granica.
- Brunsson, Nils (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: John Wiley.
- Brunsson, Nils y Jacobsson, Bengt (2002). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, Walter (1967). *Sociology and Modern System Theories*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Bustamante, Jorge (1988). *La República Corporativa*. Buenos Aires: Emecé.
- Caronna, Carol (2004). The misalignment of institutional “pillars”: consequences for the U.S. health field. *Journal of health and social behavior*. 45, 45-58.
- Cyert, Richard M. y March, James G (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Cochran, Thomas y Reina, Rubén (1962). *Entrepreneurship in Argentine Culture: Torcuato Di Tella and S.I.A.M.* Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Cuatrecasas Arbós, Lluís (2012). *Gestión de proyectos. Producción por puestos fijos. Metodología PMBOK*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Davis, Stanley y Lawrence, Paul (1977). *Matrix*. Reading: Addison-Wesley.
- Deming, W. Edwards (1989). *La salida de la crisis: Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- DiMaggio, Paul (1986) *Structural Analysis of Organizational Fields: A Blockmodel Approach*. En: Staw, Barry y Cummings, L (ed.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 8. Greenwich: JAI Press. 355-370.

- DiMaggio, Paul (1988). *Interest and agency in institutional theory*. En: Zucker, Lynne (ed.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger. 21.
- DiMaggio, Paul (1991). *Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940*. En: DiMaggio, Paul y Powell, Walter (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. 267-292.
- DiMaggio, Paul (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*. 23, 263-287.
- DiMaggio, Paul y Powell, Walter (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48, 147-160.
- Dornbusch, Sanford y Scott, W. Richard (1975). *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Douglas, J.D. (1980). *Introduction to the sociology of everyday life*. Nueva York: Allyn and Bacon.
- Douglas, Mary (1986). *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Douglas, Mary (1999). Los riesgos a los que se enfrenta un técnico en prevención de riesgos. *Revue Alliage*. 40, 61-74.
- Dowling, John y Pfeffer, Jeffrey (1975). Organizational Legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*. 18, 122-136.
- Durkheim, Émile (2003). *Las reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Gorla.
- Eco, Umberto (1982). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Buenos Aires: Gedisa.
- Evans-Pritchard, E.E. (1957) *Antropología Social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ferreira Gonçalves, Alicia (2004). Etnia, Cultura e Gestão Empresarial. Uma etnografia das raízes étnicas da tecnologia empresarial Odebrecht. *Idéias*. 11, 117-152.
- Fligstein, Neil (1991). *The structural transformation of American industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979*. En: DiMaggio, Paul y Powell, Walter (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. 311-336.
- Foucault, Michel (2008). *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- García Canclini, Néstor (1989). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Consejo para la Cultura y las Artes.

- Garriga, José (2007). *Haciendo amigos a las piñas*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Geertz, Clifford (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, Clifford (2003). *Géneros confusos. La refiguración del pensamiento social*. En: Reynoso, Carlos (ed.). *El surgimiento de la antropología posmoderna*. Barcelona: Gedisa. 63-77.
- Giddens, Anthony (2006). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorroutu.
- Gille, Zsuzsa y O' Riain, Sean (2002). Global Ethnography. *Annual Review of Sociology*. 28, 271-295.
- Goffman, Erving (1967). *Interaction ritual*. Garden City, New York: Anchor.
- Gouldner, Alvin W. (1959). Organizational Analysis. *Sociology Today*. 400-428.
- Griswold, Wendy (1983). The Devil's Techniques: Cultural Legitimation and Social Change. *American Sociological Review*. 48, 668-680.
- Guajardo Garza, Edmundo (1996). *Administración de la Calidad Total*. México, DF: Pax.
- Guasch, José Luís; Racine, Jean-Louis; Sánchez, Isabel y Diop, Makhtar (2007). *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Guber, Rosana (2011). *La Etnografía: Método, Campo y Reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guber, Rosana (2009). *El Salvaje Metropolitano: reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- Guler, Isin; Guillén, Mauro y Macpherson, John (2002). Global Competition, Institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly – Cornell Johnson Graduate School of Management*. 47, 207-232.
- Guillén, Mauro (2005). *The rise of Spanish multinationals: European business in the global economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hallett, Tim (2010). The myth incarnate: recoupling processes, turmoil and inhabited institutions in an urban elementary school. *American Sociological Review*. 75, 52-72.
- Halperin Donghi, Tulio (2006). *Dos siglos de reflexiones sudamericanas sobre la brecha entre América Latina y Estados Unidos*. En: Fukuyama, Francis (comp.). *La brecha entre América Latina y Estados Unidos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. 31-77.

- Hermitte, Esther (2002). *La observación por medio de la participación*. En: Visacovsky, Sergio y Guber, Rosana (ed.). *Historia y estilo de trabajo de campo en Argentina*. Buenos Aires: Antropofagia. 263-287.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Cultura organizacional: estudios cualitativos de casos*. Manuscrito no publicado. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2008). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hochschild, Arlie Russell (2001). *The time bind*. New York: Owl Books.
- Hodge, B.J., Anthony, William y Gales, Lawrence (2003). *Teoría de la Organización*. Madrid: Pearson.
- ISO (2000). *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra: ISO.
- IRAM (2000). *Norma Argentina IRAM-ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Buenos Aires: IRAM.
- Jepperson, Ronald (1991). *Institutions, institutional effects and institutionalization*. En: DiMaggio, Paul y Powell, Walter (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. 143-163
- Jung, Carl (1984). *El hombre y sus símbolos*. Barcelona: Luis de Caralt.
- Kaberry, Phillys (1974). *La contribución de Malinowski a los métodos del trabajo de campo y a la literatura etnográfica*. En: Firth, R (ed.). *Hombre y Cultura. La obra de Bronislaw Malinowski*. Madrid: Siglo XXI. 85-110.
- Keiser, R. Lincoln (1970). *The Vice Lords: Warriors of the Streets (Case Studies in Cultural Anthropology)*. San Diego, California: Harcourt.
- Kerzner, Harold (2010). *Project Management Case Studies*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kluckholm, Florence (1940). The participant observer technique in small communities. *American Journal of Sociology*. 46, 331.
- Lansberg, Ivan (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Landsberger, Henry (1958). *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lévi-Strauss, Claude (2008). *Antropología Estructural*. México, D.F.: siglo XXI.

- Lévi-Strauss, Claude (2006). *Tristes Trópicos*. Barcelona: Paidós.
- Lins Ribeiro, Gustavo (1989). Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica, un ensayo sobre la perspectiva antropológica. *Cuadernos de Antropología Social, Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras-UBA*. 1, 65-69.
- Lipovetsky, Gilles (2008). *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama.
- Malinowski, Bronislaw (1986). *Los Argonautas del Pacífico Occidental*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- Mancuso, Hugo (1995). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Lineamientos teóricos y prácticos de semioepistemología*. Buenos Aires: Paidós Educador.
- March, James G (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics*. 24, 662-678.
- March, James G. y Simon, Herbert (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- March, James G. y Olsen, Johan (1989). *Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- Marcus, George (1995). Ethnography in/of the World System: the emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*. 24, 95-117.
- Marcus, George (1997). The uses of complicity in the changing mise-en-scene of anthropological fieldwork. *Representations*. 59, 85-108.
- Mattli, Walter y Büthe, Tim (2003). Setting International Standards: Technological rationality or primacy of power? *World Politics*. 56, 1-42.
- Mayo, Elton (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, John W. y Rowan, Brian (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*. 83, 340-363.
- Meyer, John W. y Scott, W. Richard (1992). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park, California: Sage.
- Morse, Richard (1954). Toward a Theory of Spanish American Government. *Journal of the History of Ideas*. 15, 71-93.
- Muniz, Cátia (2004). O impacto das mudanças do modelo de gestão nas relações de trabalho em uma empresa privada. *Idéias*. 11, 153-179.

- Nacuzzi, Lidia (2010). *Principios básicos de entrenamiento en la investigación: la tesis de licenciatura*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.
- Nava Carbellido, Víctor Manuel y Jiménez Valadez, Ana Rosa (2005). *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México, DF: Limusa.
- Nee, Paul A. (1996). *ISO 9000 in Construction*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- North, Douglas (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ó Conchúir, Deasún (2011). *Overview of the PMBOK Guide*. Berlín: Springer.
- Ouchi, William y Wilkins, Alan (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11, 457-483.
- Palermo, Hernán (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Paul, Benjamin (1953). *Interview technique and field relationship*. En: Kroeber, Alfred (ed.). *Anthropology Today; an encyclopedic inventory*. Chicago: University of Chicago Press.
- Peirano, Mariza (1995). *A favor da etnografia*. Río de Janeiro: Relume Dumará.
- Pheng, Low (1998). *ISO 9000 and the Construction Industry*. Oxford: Chandos House.
- Peppino Barale, Ana María (2005). El papel de la memoria oral para determinar la identidad local. *Revista Casa Del Tiempo*. 8, 6-11.
- Perrow, Charles (1985). Overboard with myth and symbols. *American Journal of Sociology*. 91, 151-155.
- Perrow, Charles (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pfeffer, Jeffrey (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald (1978). *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald (1978 b). Uncertainty, Secrecy, and the Choice of Similar Others. *Social Psychology*. 41, 246-255.
- Pitt-Rivers, Julian (1971). *The People of the Sierra*. Chicago: Chicago University Press.

- Project Management Institute (2005?). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania
- Radin, Paul (1909). Winnebago Tales. *The Journal of American Folklore*. 22, 288-313.
- Rawls, John (1996). *Liberalismo Político*. México, D.F.: Fondo de Cultura económica.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española (22 ed.)*. Barcelona: Espasa Libros.
- Richardson, F (1955). Anthropology and Human Relations in Business and Industry. *Yearbook of Anthropology*. 397-419.
- Ritzer, George (1993?). *La McDonaldización de la Sociedad*. Madrid: Editorial Popular.
- Ritzer, George (2001). *Teoría sociológica clásica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Romero, Luis Alberto (2013). *Breve Historia Contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ruben, Guillermo (1995). Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 28, 71-87.
- Ruben, Guillermo y Jaime, Pedro (2004). Etnografias do Capitalismo Brasileiro. *Idéias*. 11, 7-28.
- Ruben, Guillermo y Lucio, Carlos Federico (1996). *Realidade empresarial através de metáforas míticas: investigando o estilo nacional nas organizações empresariais brasileiras*. V Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia.
- Ruben, Guillermo; Wainer, Jacques y Dwyer, Tom (2003). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. San Pablo: Cortez.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. Richard (1975). Organizational Structure. *Annual Review of Sociology*. 1, 1-20.
- Scott, W. Richard (2008). *Institutions and Organizations (Third Edition)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Scott, W. Richard y Davis, Gerald (2007). *Organizations and Organizing: rational, natural and open systems perspectives*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Selznick, Philip (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. *American Sociological Review*. 13, 25-35.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.

- Shackelford, James (2005). *Introducción a la ciencia de materiales para ingenieros*. Madrid: Prentice Hall.
- Sills, David (1957). *The Volunteers*. New York: Free Press.
- Smirchich, Linda (1985). *Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?* En: Frost, Moore, Louis, Lundberg and Martin (ed.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage. 55-72.
- Starbuck, William (1976). *Organizations and their environments*. En: Dunnette, Marvin (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Rand McNally. 1069-1123.
- Starbuck, William (1983). Organizations as action generators. *American Sociological Review*. 48, 91-102.
- Stinchcombe, Arthur (1983). *Economic Sociology*. New York: Academic Press.
- Stinchcombe, Arthur (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*. 23, 1-18.
- Stinchcombe, Arthur (2001). *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Suchman, Mark (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20, 571-610.
- Taylor, Frederick (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Tato, María Inés (2006). *Los parvenus: la construcción periodística de un estereotipo del yrigoyenismo*. En: Korn, Francis y Romero, Luis Alberto (comp.). *Buenos Aires/Entreguerras*. Buenos Aires: Alianza.
- Thompson, E.P. (1995). *Costumbres en común*. Barcelona: Crítica.
- Vaughan, Diane (1999). The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review of Sociology*. 25, 271-305.
- Vidich, A. y Bensman, J. (1954). The Validity of field data. *Human Organization*. 13, 20-28.
- Von Bertalanffy, Ludwig (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Ward, John William (1964). *The Ideal of Individualism and the Reality of Organization*. En: Cheit, Earl (ed.). *The Business Establishment*. New York: John Wiley. 37-76.
- Weber, Max (1991). *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires: Leviatán.

- Weber, Max (2006). *Conceptos sociológicos fundamentales*. (Joaquín Abellán, Ed.). Madrid: Alianza. (Obra original publicada en 1921).
- Weber, Max (2007). *Sociología del Poder. Los Tipos de Dominación*. (Joaquín Abellán, Ed.). Madrid: Alianza. (Obra original publicada en 1921).
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administration Science Quarterly*. 21, 1-19.
- Welker, Marina; Partridge, Damani J. y Hardin, Rebecca (2011). Corporate Lives: New Perspectives on the Social Life of the Corporate Form: An Introduction to Supplement 3. *Current Anthropology*. 52, S3-S16.
- Wiener, Norbert (1954). *The human use of human beings: cybernetics and society*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Williamson, Oliver (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Wolf, E (1964). *Anthropology*. New York: Prentice Hall.
- Yeomans, Daniel C. (2011). *Passing the Risk Management Professional (PMI-RMP) Certification Exam the First Time!* Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Zucker, Lynne (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*. 42, 726-743.
- Zucker, Lynne (1983). *Organizations as institutions*. En: Bacharach, Samuel (ed.). *Research in the sociology of organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Zucker, Lynne (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. 13, 443-464.