

**Facultad Latinoamericana
de Ciencias Sociales – FLACSO
Argentina**

Tesis de Maestría
en Ciencias Políticas y Sociología

**Trabajo “Creativo” y Reestructuración Productiva en la
Industria Cultural de la Publicidad Farmacéutica
online, en el marco del Capitalismo Contemporáneo.
Implicaciones socioeconómicas en Argentina (2008-2012).**

Lic. Silvina Ruiz
DNI 21.394.038

Directora: Dra. I. Martha Roldán
(FLACSO-CONICET)

Marzo de 2013

Resumen

Esta Tesis se propone contribuir al conocimiento sobre la organización productiva y del trabajo que denominamos “Creativo/Original” vs. “Creativo/Comercial”, en la producción de contenidos informacionales en la Industria Cultural de la Publicidad Farmacéutica *online* en la Argentina, y sus implicaciones para el desarrollo de los/as trabajadores/as y del país. Con ese objetivo nuestra investigación -si bien se concentra en el nivel micro social en base a la experiencia de una empresa trasnacional (ET) filial Argentina (2008-2010)- analiza asimismo la articulación de las trayectorias de la empresa contratante (farmacéutica) y de la subcontratada (publicidad/*marketing online*) cuyos nexos en el país tienen lugar en un contexto de profunda reestructuración socioeconómica de carácter mundial. De este modo, nuestra aproximación relaciona el nivel micro social con el *mezzo* productivo, ambos en el contexto de la inserción de las matrices respectivas en diferentes circuitos de acumulación global del capital. La investigación busca así contribuir a la construcción de formas productivas y de organización del trabajo que propicien un desarrollo socioeconómico más solidario en la Argentina 2000s.

Agradecimientos

Todo trabajo de envergadura se materializa gracias al esfuerzo compartido de muchas personas, por eso quiero aprovechar este espacio para reconocer el apoyo de aquellas que me impulsaron y acompañaron para que este trabajo pudiera alcanzar su meta.

Agradezco a mi Directora de Tesis, Dra. Martha Roldán, quien me acompañó a lo largo de todo este extenso desafío; me enseñó la rigurosidad de un trabajo científico y el compromiso con la investigación social; me alentó las veces que dudé si valía la pena proseguir; compartió generosamente conmigo sus conocimientos y me dedicó tantas horas de docencia.

A mi familia: A mis padres Marta y Nelson que me enseñaron e inculcaron el valor de la educación y el trabajo constante y me apoyaron en cada proyecto alentando todas las iniciativas que implican un desarrollo intelectual y un aporte al entendimiento del mundo en que vivimos.

A mis hermanos Mariana y Pablo que siempre están y estarán a mi lado alentando los proyectos que emprendo con una mirada constructiva y al mismo tiempo crítica, de ayuda permanente.

Al cuerpo de profesores de la Maestría de Ciencias Políticas y Sociología de FLACSO que me aportaron una mirada teórica de los fenómenos estudiados que compartí y discutí y siempre me enriquecieron.

Al cuerpo Directivo y Personal Administrativo Académico de FLACSO que me acompañaron y atendieron en las cuestiones educativas formales que completan el proceso de enseñanza y aprendizaje y constituyen un pilar importante del mismo proceso.

Índice

ÍNDICE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL: ¿NACE UN NUEVO TRABAJO “CREATIVO/ORIGINAL” EN LA “INDUSTRIA CULTURAL DE LA PUBLICIDAD/MARKETING” EN EL CONTEXTO DEL CAPITALISMO INFORMACIONAL CONTEMPORÁNEO?	10
1. LA PROBLEMÁTICA. EL TRABAJO “CREATIVO/ORIGINAL” DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA CRÍTICA. IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO.....	10
1.1. <i>Antecedentes de la problemática y su contexto contemporáneo.</i>	10
1.2. <i>Trabajo Informacional Sígico de Alta Aleatoriedad (“Creativo/Original”).</i>	12
1.3. <i>Las Divisiones del Trabajo y las Formas de su Coordinación.</i>	14
1.4. <i>El presente. El Trabajo “Creativo/Original” y sus Códigos.</i>	16
2. TRABAJO “CREATIVO/ORIGINAL” VS “CREATIVO/COMERCIAL” EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CONEXAS. PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS.....	18
2.1. <i>Teoría del Management. ¿La “Creatividad/Comercial” del Trabajo en Alza?</i>	18
2.2. <i>Algunas Críticas a la Teoría del Management desde la Dimensión Cultural en general.</i>	20
3. EL CONTEXTO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CONEXAS: DIMENSIONES DE SU REESTRUCTURACIÓN EN EL MARCO DEL CAPITALISMO INFORMACIONAL CONTEMPORÁNEO.....	21
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	26
1. CONSIDERACIONES GENERALES.....	26
2. JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN EN BASE A LOS ESTUDIOS DE CASOS (EC).....	27
3. LAS ETAPAS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN EL CASO DE ESTUDIO SELECCIONADO.....	30
4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	31
5. ASPECTOS ÉTICOS	33
CAPÍTULO 3. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, DE LA PUBLICIDAD/MARKETING FARMACÉUTICO/O Y LA EDUCACIÓN A DISTANCIA VIRTUAL EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y ARGENTINO 2000S.	34
1. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, DE LA PUBLICIDAD/MARKETING FARMACÉUTICA/O Y LA EDUCACIÓN A DISTANCIA VIRTUAL EN EL CONTEXTO MUNDIAL.	34
1.1. <i>La Industria Farmacéutica a nivel mundial.</i>	34
1.2. <i>La Industria de la Publicidad/Marketing en el contexto mundial.</i>	38
1.3. <i>Educación Virtual: Antecedentes y Características en general.</i>	39
2. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, DE LA PUBLICIDAD/MARKETING FARMACÉUTICA/O Y EDUCACIÓN A DISTANCIA VIRTUAL EN EL CONTEXTO DE ARGENTINA (2000s).....	42
2.1. <i>La Argentina en el marco de la Reestructuración Económico- Social de ‘2000s.</i>	42
2.2. <i>La Industria Farmacéutica en la Argentina.</i>	44
2.3. <i>La Industria de la Publicidad/Marketing en Argentina.</i>	45
2.4. <i>Educación a Distancia en la modalidad Virtual en Argentina.</i>	46
CAPÍTULO 4. VISIÓN MÉDICA: ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA DE CONTENIDOS PUBLICITARIOS/MARKETING PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.	49
1. MODELO DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA DE CONTENIDOS EN REDES DE PROYECTOS EN COLABORACIÓN.	49
2. BUENA SALUD: LA EMPRESA FARMACÉUTICA CONTRATANTE.	50
3. VISIÓN MÉDICA: LA EMPRESA PUBLICITARIA SUBCONTRATADA ESTUDIADA.....	51
3.1. <i>El Holding Inversor en el sector Publicidad/Marketing.</i>	51
3.2. <i>Visión Médica: la Empresa Publicitaria Subcontrada estudiada.</i>	53
3.3. <i>Un Modelo de Negocio cambiante: el pasaje de la Producción de Contenidos Informativos a Contenidos Educativos en la modalidad e-learning.</i>	55
3.4. <i>Los Destinatarios de las acciones de Publicidad/Marketing Farmacéutica/o.</i>	57
3.4.1. <i>Composición de la población Médicos por región y en Argentina.</i>	57
3.4.2. <i>Hábitos y Costumbres de la población de Médicos en relación al uso de Internet.</i>	58

- 3.5. Buena Salud (empresa anunciante) y Visión Médica (empresa publicitaria subcontratada estudiada):
 ¿Un modelo de Redes de Proyectos en Colaboración? Las relaciones de Subcontratación. 59

CAPÍTULO 5. VISIÓN MÉDICA: CÓDIGO DEL TRABAJO Y PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DE E-LEARNING. PROYECTO MANEJO TERAPÉUTICO DE LA DIABETES. 62

1. EL CÓDIGO DEL TRABAJO APLICADO AL CASO ESTUDIADO.	62
1.1. Manejo Terapéutico de la Diabetes: un Programa Educativo en la modalidad de e-learning.....	62
1.1.1. Características del proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.	62
1.1.2. Modalidad de los materiales educativos y estrategias de venta del producto auspiciado.	63
2. ACTORES Y FUNCIONES EN EL PROCESO DE SUBCONTRATACIÓN.	66
2.1. Estructura y Actores del Área de Producción de Contenidos de Visión Médica.	67
2.2. Redes de Subcontratación: Actores involucrados y sus Funciones específicas.	70
3. DIVISIONES DEL TRABAJO (ETAPAS) Y ECONOMÍAS DE TIEMPO EN EL PROYECTO MANEJO TERAPÉUTICO DE LA DIABETES.	72
4. LOS MECANISMOS DE CONTROL ASOCIADOS AL CÓDIGO DEL TRABAJO APLICADOS POR LA EMPRESA: EL GERENCIADOR DE PROYECTOS Y PROCESOS.	80
4.1. Conceptos Operacionales del Gerenciador de Proyectos y Procesos.	82
4.2. Módulos del Gerenciador de Proyectos contratados por Visión Médica (Empresa Publicitaria estudiada)	83

CAPÍTULO 6. VISIÓN MÉDICA: CÓDIGO LABORAL: ¿GESTIÓN O CONTROL? EN LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DE E-LEARNING. PROYECTO MANEJO TERAPÉUTICO DE LA DIABETES. 88

1. CÓDIGO LABORAL APLICADO AL CASO ESTUDIADO.	88
1.1. Formas de Control Simple-Burocrático	88
1.2. Formas de Control Grupal.	89
1.3. Procesos de Subjetivación: aceptación, rechazo y eventual resistencia de los/as Trabajadores/as entrevistados/as. Nivel Gerencial y relación con los/as Trabajadores/as.	90
1.3.1 ¿Cómo experimentan su trabajo los/as trabajadores/as?.....	91
1.3.2. Relación entre la Dimensión “0 Stock” de Tiempo del Código del Trabajo y los procesos de Subjetivación.....	95
1.3.3. La “Creatividad/Originalidad” como Dimensión de Subjetividad.....	99

EPÍLOGO. 105

CONCLUSIONES..... 107

ANEXOS 113

ANEXO 1. EL PASADO: EL GRAN AUSENTE: TRABAJO “CREATIVO/ORIGINAL” EN LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA “FORDISTA”. 114

ANEXO 2. CONCEPTOS OPERACIONALES DEL GERENCIADOR DE PROYECTOS Y PROCESOS. 116

ANEXO 3: ACCIONES CLAVE DEL MÓDULO DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE DEL GERENCIADOR DE PROYECTOS..... 119

ANEXO 4. PRINCIPALES FUNCIONES DEL MÓDULO DE “DEFINICIÓN, CONDUCCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE LAS TAREAS” DEL GERENCIADOR DE PROYECTOS..... 121

BIBLIOGRAFÍA. 122

Introducción.

¿Qué vas a ser cuando seas grande? ... A todo/as nos puede resultar familiar esta pregunta que nos comienzan a hacer desde pequeño/as y que luego repetimos frente a todo/a niño/a de cuatro y cinco años; etapa en la que comienzan a jugar e imitar las actividades de sus padres y del entorno familiar y social y, más aún, cuando iniciamos la primera etapa formal de educación: así recuerdo jugar a la verdulería con la fruta de mi casa y con dinero de papel de diario; al médico sacando el estetoscopio de mi padre y auscultando a todas las muñecas que encontrara en mi camino; a la maestra usando como pizarrón alguna puerta de la casa.

Desde muy chicos nos vamos preparando para ingresar al mundo del trabajo que nos garantice una vida digna. Un mundo del trabajo complejo -con un conglomerado heterogéneo de trabajadores/as, con diferencias sustanciales entre países y con cambios estructurales y coyunturales permanentes- que, en muchos casos, no promueve ni permite el crecimiento y desarrollo de los países y sus habitantes respetando los Derechos Humanos universales que garantizan la vida digna de todas las personas que habitan el planeta. ¿Por qué?.

Mi extensa experiencia laboral en empresas argentinas de comunicación y *marketing* chicas, medianas y grandes y en una multinacional de envergadura -comenzando desde puestos iniciales o *juniors* hasta alcanzar posiciones de jerarquía- me llevaron a buscar respuestas a planteamientos, muchos de ellos aún abiertos, y me impulsaron a buscar explicaciones fundamentadas científicamente que pudiera aplicar en mi práctica diaria laboral.

Los años de trabajo desarrollados en el campo de la comunicación me hicieron vivir de cerca las transformaciones derivadas del uso generalizado de TICs y de su importancia en la sociedad en general. Simultáneamente fui testigo de la relevancia en ascenso de la “calidad” y de la “creatividad” del trabajo desplegado en la producción de contenidos en las Industrias Culturales, en especial en la Industria de la Publicidad Farmacéutica *online*. Estas empresas invierten importantes porcentajes de sus presupuestos en cursos motivacionales “*in house*”, en especial dirigidos a los equipos de ventas, en los cuales la “motivación”, la “creatividad” y la “innovación” son preocupaciones centrales. También constituyen las metas a alcanzar al convertirse en garantía del logro de los objetivos de venta propuestos. Simultáneamente conceptos tales como: “motivación”, “creatividad” e “innovación” se vuelven productos del mismo mercado.

A nuestro juicio (científico), los procesos aludidos no pueden desvincularse de los profundos cambios estructurales que experimenta el capitalismo en las últimas décadas del siglo XX, transformaciones asociadas al carácter de la información y la comunicación

mediadas por TICs y por lo tanto también asociadas al surgimiento de nuevas industrias y formas de organización productiva y del trabajo. En efecto, esta nueva etapa se caracteriza por la consolidación de las industrias basadas en el procesamiento y comunicación de información, como por ejemplo las Culturales en sentido amplio que incluyen actualmente a la publicidad/*marketing*, en vínculos sinérgicos con las telecomunicaciones, la informática, la microelectrónica, y las biotecnologías, entre otras (Freeman y Louçã, 2002; Dantas 2003; Roldán 2005, entre otro/as).

En el marco aludido, esta Tesis se propone contribuir al conocimiento sobre la organización productiva y del trabajo que denominamos “Creativo/Original” vs. “Creativo/Comercial”, en la producción de contenidos informacionales en la Industria Cultural de la Publicidad Farmacéutica *online* en la Argentina, y sus implicaciones para el desarrollo de los/as trabajadores/as y del país. Con ese objetivo nuestra investigación -si bien se concentra en el nivel micro social en base a la experiencia de una empresa trasnacional (ET) filial Argentina (2008-2010)- analiza asimismo la articulación de las trayectorias de la empresa contratante (farmacéutica) y de la subcontratada (publicidad/*marketing online*) cuyos nexos en el país tienen lugar en un contexto de profunda reestructuración socioeconómica de carácter mundial. De este modo, nuestra aproximación relaciona el nivel micro social con el *mezzo* productivo, ambos en el contexto de la inserción de las matrices respectivas en diferentes circuitos de acumulación global del capital.

Confiamos en que los hallazgos del estudio nos permitirán confirmar o refutar el modelo teórico subyacente como así también producir conocimiento sobre las características específicas de los procesos analizados. La investigación busca así contribuir a la construcción de formas productivas y de organización del trabajo que propicien un desarrollo socioeconómico más solidario en la Argentina 2000.

A fin de cumplimentar los objetivos propuestos, la tesis se estructura de la siguiente manera:

El *Capítulo 1: “Marco Teórico y Conceptual: ¿Nace un Nuevo Trabajo “Creativo/Original” en la Industria Cultural de la Publicidad/Marketing en el Contexto del Capitalismo Informacional Contemporáneo?”* aborda los aspectos centrales de la reestructuración productiva y del trabajo “Creativo/Original” vs. “Creativo/Comercial” a nivel micro social articulados al crecimiento de las Industrias Culturales y Conexas (Industrias Culturales Ampliadas) uno de los pilares fundamentales de aquel mismo Capitalismo a nivel mundial. Los contextos de diferentes niveles de análisis son pensados desde dos matrices teóricas principales relevantes a este estudio: la Neoclásica expresada a través de la Teoría del

Management y sus críticas y el planteamiento de la Economía Política Crítica, perspectiva a la que adhiere este trabajo.

El Capítulo 2 “*Metodología y técnicas de investigación*” presenta el abordaje metodológico esclareciendo cuestiones generales del proceso de investigación; justificando el diseño de la misma en base a los Estudios de Caso y en especial el abordado: estudio de caso único revelador. Al mismo tiempo explicitamos las etapas comprendidas en el proceso de investigación, las técnicas de recolección y procesamiento de la información y el material bibliográfico utilizado. Finalmente mencionamos algunos aspectos éticos presentes en el proceso.

El Capítulo 3 “*La Industria Farmacéutica, de la Publicidad/Marketing Farmacéutica/o y la Educación a Distancia Virtual en el Contexto Mundial y Argentino 2000s*” analiza en primer término la reconfiguración de la Industria Farmacéutica, de la Publicidad/Marketing y de la Educación a Distancia Virtual en el contexto internacional de reconfiguración económico-social contemporánea. En segundo término, el Capítulo aborda la reestructuración de la Industria Farmacéutica, de la Publicidad/Marketing y de la Educación Virtual en el contexto nacional.

El Capítulo 4 “*Visión Médica: Organización Productiva de Contenidos Publicitarios/Marketing para la Industria Farmacéutica*” analiza las características del modelo de organización productiva de contenidos en Redes de Proyectos en Colaboración y su aplicabilidad al caso argentino al analizar la relación entre la empresa farmacéutica contratante y la empresa publicitaria subcontratada estudiada. En este último nivel se indaga la composición de su grupo inversor; los cambios en su modelo de negocios como forma de adaptación a las transformaciones del mercado; y las características de los destinatarios (médicos) de las acciones de publicidad/marketing farmacéutico a fin de suministrar un panorama general del potencial de mercado de la empresa estudiada.

El Capítulo 5 “*Visión Médica: Código del Trabajo y Prácticas Organizacionales en la Producción de Contenidos de E-learning. Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes*”, analiza la organización del trabajo en la producción de contenidos publicitarios en un proyecto específico de la empresa estudiada. El mismo profundiza el estudio del proceso de trabajo y sus etapas en la producción de contenidos de *e-learning*; de los actores, de las relaciones de subcontratación y de los tiempos de producción en el proyecto analizado. Por último indaga las formas en que se aplica el Código del Trabajo como mecanismo de coordinación-control de sus divisiones enfatizando el carácter crucial de la herramienta denominada *Gerenciador de Proyectos y Procesos* en la coordinación jerarquizante practicada por la empresa.

El Capítulo 6 “*Visión Médica: Código Laboral ¿Gestión o Control? en la Producción de Contenidos de E-learning. Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes*” aborda las dimensiones del Código Laboral aplicado en el caso estudiado y materializados en formas de control simple-burocrático, grupal y los procesos de subjetivación expresados en la aceptación, rechazo y eventual resistencia de los/as trabajadores/as y *manager* entrevistados/as

Finalmente, la Tesis se cierra en primer lugar con el Capítulo: “*Conclusiones*” en el cual se exponen los resultados obtenidos en la investigación, proceso que consideramos un punto de partida para nuevos abordajes e interrogantes que se abren sobre la temática. En segundo término, mediante cuatro apéndices, el primero de ellos titulado: El pasado. El gran ausente: Trabajo “Creativo/Original” en la Organización Productiva “Fordista” y tres Apéndices referentes a la aplicación del *Gerenciador de Proyectos y Procesos* mencionado (Capítulo 5).

Capítulo 1. Marco Teórico Conceptual: ¿Nace un Nuevo Trabajo “Creativo/Original” en la “Industria Cultural de la Publicidad/Marketing” en el Contexto del Capitalismo Informacional Contemporáneo?

1. La problemática. El Trabajo “Creativo/Original” desde la perspectiva de la Economía Política Crítica. Implicaciones para el Desarrollo.

1.1. Antecedentes de la problemática y su contexto contemporáneo.

La economía política crítica concibe a los seres humanos como una especie biológica entre otras y con capacidad para transformar el mundo que los rodea con el fin de satisfacer sus necesidades. La naturaleza humana deriva de la praxis es decir de la actividad consciente y con propósito, dirigida a modificar el mundo externo y material para satisfacer las necesidades humanas. Se trata de una actividad social ya que los individuos son seres sociales por naturaleza que no pueden llevar una vida totalmente solitaria. Aunque pudieran sobrevivir físicamente, no tendrían lenguaje ni contarían con la experiencia acumulada de la especie. La praxis crea, a su vez, nuevas necesidades y conduce a desarrollar los modos para satisfacerlas contribuyendo no sólo a transformar la naturaleza material sino también a lo/as propio/as productore/as. (Roldán, 2000 (pp.19-20), en base a Marx, *Prefacio a la crítica de la economía política* y *El Capital*; y Jaggar, 1983).

Simultáneamente la naturaleza humana es un producto histórico y como tal en cambio constante implicando una relación dialéctica entre la biología humana y la sociedad (Cultura). En ese contexto, la praxis constituye la actividad humana característica y la forma de praxis de una sociedad determinada, es decir su modo de producción -que también involucra Cultura¹ y Subjetividad² - explica las características fundamentales de esa sociedad, de su vida social,

¹ Margulis (2009) concibe la Cultura como sistemas de signos sean o no lingüísticos “signos entendidos como constructores sociales de sentido, materializados en códigos y subcódigos que hacen posible la comunicación en un contexto cultural determinado. La cultura es así el conjunto interrelacionado de códigos de significación, históricamente constituidos, compartidos por un grupo social, que hacen posible la comunicación, la interacción y la significación, y la identificación”. (Margulis, 2009, p.31).

² Reconociendo la importancia de la cultura, Galende (1997) define Subjetividad de la siguiente manera: “La investigación de la subjetividad consiste básicamente en la interrogación de los sentidos, las significaciones y los valores, éticos y morales, que produce una determinada cultura, su forma de apropiación por los individuos y la orientación que efectúan sobre sus acciones prácticas. No existe una subjetividad que pueda aislarse de la cultura

política e intelectual en general y la naturaleza de sus habitantes. (Roldán, 2000 (p.20) en base a Jaggar, 1983; Galende, 1997; Margulis, 2009).

El contexto contemporáneo ofrece desafíos múltiples a la teorización enunciada. En efecto, el final del siglo XX y principios del actual muestran una profunda reestructuración del capitalismo sustentado en la Tercera Revolución Industrial (Informacional) basado en la información-comunicación, el conocimiento científico y las tecnologías de la información y la comunicación –TICs -que se había iniciado en los 60s y 70s. (Freeman y Louçã, 2002; Dantas 2002, 2003; Roldán 2005, 2006, entre otro/as). Esta Tercera Revolución fundamenta el denominado “Capitalismo Informacional” contemporáneo: aquél que moviliza trabajo para procesar y comunicar información por medios adecuados (digitales) de procesamiento y comunicación. (Dantas, 2002; Roldán, 2007)³

A pesar de que el trabajo humano que más adelante denominamos “Creativo/Original” es el antecedente inmediato y necesario de aquella Revolución, sus aspectos tecnológicos son los más estudiados y enfatizados en la literatura sobre el tema en detrimento del trabajo (Roldán, 2012). En efecto, la revolución microelectrónica, impulsada inicialmente durante la Segunda Guerra Mundial inició -en base al trabajo “Creativo/Original” de carácter científico- un proceso de reestructuración profunda, a partir de investigaciones y desarrollos financiados por importantes inversiones estatales y subsidios privados de grupos financieros y equipos técnicos que permitieron el desarrollo de máquinas capaces de procesar y transmitir información. Con

y la vida social, ni tampoco existe una cultura que pueda aislarse de la subjetividad que la sostiene” (Galende,1997, p.75)

³ La periodización adoptada se sustenta en la concepción de que el modo capitalista de producción ha pasado por diversos cambios estructurales a lo largo de su historia. Esas transformaciones estructurales son clasificadas en ciclos – denominados de Kondratiev - que se suceden en períodos regulares y pueden ser cortos o largos (Freeman y Louçã, 2002; Dantas, 2003). En este sentido según Freeman y Louçã, estaríamos en presencia de una quinta onda larga, fase con problemáticas aún sin resolver tales como la crisis financiera pertinente al final del ciclo anterior.

Los ciclos largos están constituidos por períodos de expansión y crisis más prolongadas e involucran condiciones sistémicas que permiten décadas de expansión económica y mejorías en las condiciones generales de vida y consumo y, a partir de cierto punto, décadas de retroceso y retracción económica; También involucran ciclos cortos que abarcan períodos de cinco a diez años relacionados a condiciones de la moneda, el crédito y la renta. Es importante destacar que las condiciones sistémicas de los ciclos largos se caracterizan por incluir de manera articulada a un grupo de industrias y tecnologías que estimulan el desarrollo; disponer de ciertas materias primas y recursos naturales; ofrecer condiciones generales de mano de obra y propiciar arreglos políticos e institucionales que presiden los pactos y contratos económicos y sociales. A su vez la crisis sistémica de un ciclo afecta en un momento histórico a un determinado régimen de acumulación (Freeman y Louçã, 2002; Dantas, 2003).

En la actualidad no existe una periodización única y consensuada. En este sentido, autores como Moulrier Boutang (2004), Fumagalli (2007), y Vercellone (2011) hacen referencia a un Capitalismo cognitivo, caracterizado –según Moulrier Boutang- por la batalla de nuevos *enclosures* o cercamientos, en el marco de esta nueva forma de capitalismo que encuentra dificultades para tomar el control de la esfera de la comunicación y el conocimiento con las herramientas de las que dispone. Éstas provienen de las dificultades que el mismo sistema experimenta, tales como, por ejemplo, los derechos de propiedad y las actuales instituciones, entre otras.

este objetivo se buscaron soluciones técnicas que tornaron cada vez más rápido, eficiente y económico el transporte de dicha información.

Simultáneamente corresponde hacer énfasis -en particular por su relación con las economías de la periferia- en el hecho de que el proceso de reestructuración productiva mundial gestó la construcción de un nuevo contexto institucional de carácter Supranacional y Nacional que dio origen a una Nueva División Internacional Informativa del Trabajo (NDIIT) caracterizada por concentrar la producción de conocimiento científico y tecnológico, de tecnologías estratégicas y tareas creativas en las economías avanzadas. (Roldán, 2005, en base a Lastres y Albagli, 1999). No sorprende entonces que dicho trabajo “Creativo/Original” llevado a cabo en la periferia pase a menudo desapercibido al ser subsumido en las patentes y derechos de autor acreditados en los centros mundiales capitalistas en la creciente disputa por los mercados mundiales occidentales y orientales.⁴ Sin embargo, insistimos, existen experiencias (las menos) que los sujetos trabajadores definen “creativas/originales”, disfrutando en su concreción a pesar de los límites impuestos por la empresa para la que trabajan, las cuales detentan aquellas patentes o una licencia en el uso de las mismas.

A fin de contribuir al conocimiento de ese trabajo signado “Creativo/Original”, de sus posibilidades y límites estructurales pero también subjetivos, y de sus implicaciones para los propios trabajadores y para el país, es necesario recorrer un circuito multi-nivel que encaramos a continuación.

1.2 Trabajo Informativo Sígnico de Alta Aleatoriedad (“Creativo/Original”).

En el marco de la reestructuración productiva mundial aludida y de acuerdo con la periodización adoptada, la información se torna el objeto inmediato del trabajo realizado; por ello el **trabajo informativo sígnico** es trabajo en actividad, es “trabajo vivo” (Dantas, 2003, p.13); es la propia información en proceso: trabajar es informar e informarse y convoca al trabajo de quien aparentemente sólo emite la información, como de quien sólo y aparentemente la recibe; es decir: implica interacción (comunicación) y compartir los códigos respectivos. Se trata de una acción bi-direccional en la cual son los códigos los que orientan la acción resultante. (*Ibid*, pp.13-16).

⁴ Agradezco a la Dra. Martha Roldán la discusión de ideas y adelantos de trabajos recientes de investigación -o en proceso de publicación- compartidos a lo largo de la redacción final de esta Tesis y, en particular, en su fase final de investigación. En el texto de 2012 (en prensa) la autora menciona como hitos el debate entre Noam Chomsky y Michel Foucault (1971) y los numerosos textos de André Gorz de los 80 y 90s.

La “información” es entendida desde esta perspectiva como una fuerza productiva fundamental. A fin de definirla Dantas (2003) retoma parcialmente la teoría de la información y la comunicación de Shannon (1948) quien define el proceso de comunicación como una línea recta entre un punto de partida y un punto de llegada. Dantas rechaza esa conceptualización explicando que la información no es ni un atributo del objeto, ni del agente, sino, siempre, una relación entre ambos. Tampoco es un dato en bruto -como entiende Shannon inicialmente – al no tener en cuenta el significado de los signos, es decir, el sentido que le atribuye el destinatario, ni la intención que preside su emisión. El agente receptor sólo podrá captar la información cuando estuviera preparado para comprender y/o percibir las señales del ambiente, es decir para compartir un código que se posee en común. (Dantas, 2003)

El Código es entonces el elemento clave que permite que se produzca genuina interacción-información y el que garantiza la fidelidad de su emisión-recepción. En los términos de Eco (1999):

“Un código es un sistema de probabilidad prefijado y sólo en base al código podemos determinar si los elementos del mensaje son intencionales (establecidos por la fuente) o consecuencia del ruido”. (*Ibid*, p.78).

En otros términos, según el mismo autor, el Código es el elemento que determina el mensaje; el significado de éste cambia si cambian los códigos elegidos para emitirlo y/o interpretarlo. Si los códigos del emisor y del receptor no coinciden, es probable que surjan confusiones en cuanto al significado del mensaje, ya que el receptor interpretará algo diferente de lo que el emisor intenta transmitir. Eco llama a este tipo de confusión “decodificación aberrante”. Sin embargo, aclara, en un proceso de comunicación los códigos entre emisor y receptor son establecidos de antemano por lo que es poco común que se produzca este tipo de inconveniente. (*Ibid*, p.79).

En la misma tónica Dantas (1999) define Código en estos términos:

“Un código está formado por un repertorio relativamente limitado de señales con sus reglas necesarias de combinación, de naturaleza sintáctica, semántica, y pragmática, que permiten que la “fuente” y el “destinatario” establezcan una relación comunicativa”. (*Ibid*, p.236)

En este sentido, téngase en cuenta que el Código siempre cuenta con una reserva de elementos que aseguran el proceso de comunicación (la emisión-recepción); esta reserva -el *código redundante*- garantiza la comprensión del mensaje, incluso muchas veces de modo inconsciente, como en el caso de situaciones cotidianas, por ejemplo el percibir las señales de tránsito. (*Ibid*, p.236).

De este modo, en el proceso de trabajo el elemento clave que varía es la redundancia de la información procesada en cada instancia del proceso de comunicación. De esta manera:

“El trabajo redundante alude a las actividades neguentrópicas, que exigen del agente con mayor o menor dificultad, replicar algo cuyo modelo está dado, de manera tal que el resultado puede anticiparse. Despliega un nivel mínimo de incertidumbre, y la secuencia de repeticiones cumplen una función orientadora. En contraste, por trabajo aleatorio se hace referencia a la búsqueda de información que la redundancia del código no provee de inmediato aunque, lógicamente, el código debe ofrecer algún grado de redundancia que lo oriente en esa búsqueda, alguna certidumbre, aunque sea mínima, en cuanto a la viabilidad de su búsqueda”. (Roldán, 2007 (p.17) en base a Dantas 1999 y 2003).

¿Cuál es, a su vez, el valor de la información? Dado que la información se materializa en trabajo concreto, en la información comunicada, no en su soporte, su valor se consume tan pronto el trabajo es efectuado y comunicado; no se transfiere a la asumida mercancía. Este proceso implica que un producto informacional se desvaloriza hasta volverse gratuito apenas se da a conocer en el mercado. Por lo tanto, insiste Dantas, su valor reside en el ahorro de tiempo de trabajo. Ese valor no se realiza por medio del intercambio en la esfera de la circulación (como en el caso de la mercancía) sino por medio de la interacción, es decir de la comunicación. Este proceso origina una desigualdad inherente a la diferencia entre el valor de la información para quien la produce y para quien la consume, situación que impide calcular su valor de cambio y que constituye el fundamento de la batalla actual en materia de patentes y derechos de autor, fuentes de expropiación de rentas informacionales. (Dantas, 2010).

1.3. Las Divisiones del Trabajo y las Formas de su Coordinación.

Las Divisiones del Trabajo y las características de su Coordinación en la esfera productiva capitalista hacen referencia a:

“Los mecanismos que aseguran las modalidades del aporte del trabajo al producto elaborado, implicando el ejercicio de mecanismos que aseguren la *coordinación* de las divisiones del trabajo, sea a través de la *cooperación*, en sí misma una fuerza productiva (Marx, 1991) y/o la coordinación de aquéllas a través de la *coordinación jerárquica*, i.e. el *control* de su performance. (Roldán, 2000; 2010, p.72).

Consideremos a continuación las contribuciones de Edwards (1979) a fin de enmarcar el análisis y establecer algunas diferencias que ayudarán a comprender nuestra conceptualización de la temática. Cabe recordar que los estudios de Edwards se inscriben en el marco del análisis del trabajo y de sus formas organizativas propias de la segunda fase de la Segunda Revolución Industrial (etapa “Fordista” con predominio del análisis del ensamble automotriz). En este

sentido el autor reconoce que si bien la coordinación es requerida y esencial en toda producción social cuyo producto es por definición el resultado del trabajo de varias personas, en el caso del trabajo llevado a cabo bajo relaciones capitalistas de producción es más apropiado hablar de *control* que de simple *coordinación*, definiendo al primero como:

“la habilidad de los capitalistas o gerentes de obtener el comportamiento de trabajo deseado de los trabajadores”. (Edwards, 1979, p.17).

Los mecanismos de control llevan implícito, explica Edwards, tres elementos que actúan asociados. El primero de ellos, la dirección, es el mecanismo o método por el cual el empleador dirige las tareas especificando lo que debe ser realizado, en qué orden, con qué grado de precisión y exactitud y en qué período de tiempo. El segundo elemento es la evaluación o procedimiento por el que el empleador supervisa y evalúa los errores y fallas en la producción, y la *performance* de cada trabajador/a y/o grupo de trabajadores/as. Finalmente, el tercer elemento es la disciplina, i.e el procedimiento que el empleador utiliza para lograr los resultados buscados. Los mecanismos de control que identifica como propios del modo capitalista de producción son: el control simple, el técnico y el burocrático. (*Ibid*, p.18)

Las formas de control simple, sugiere Edwards, son aquellas propias de los pequeños sectores de la economía capitalista, en las cuales el jefe ejerce el poder personalmente, interviniendo en los procesos de trabajo, a menudo motivando, premiando, incentivando o sancionando a los trabajadores. No obstante, al finalizar el siglo XIX, las tendencias hacia la concentración de los recursos económicos minaron este tipo de control. El aumento en la escala de producción y la complejidad de los productos requirieron de las empresas un planeamiento social más cuidadoso y mayor control frente a la necesidad de emplear más trabajadores. El proceso condujo a una mayor distancia entre el capitalista y los trabajadores y los espacios de intervención fueron ocupados por un creciente número de mandos medios. (*Ibid*, p.19).

En consecuencia las grandes empresas comenzaron a reorganizar el proceso de trabajo ideando métodos de organización que implicaron desarrollar nuevas formas de control; sea incorporadas a la estructura física del proceso de trabajo, a través del *control técnico*; y/o incorporando controles en la estructura social de aquel mismo proceso, origen del *control burocrático*. Con el pasaje del tiempo estos mecanismos se institucionalizaron dado que proporcionaban a la empresa -en especial a las capas intermedias donde se ubica la línea de supervisión y mando- un medio para ejercer el control de manera institucional y menos visible para los trabajadores. (*Ibid*, p.20).

En síntesis: El *control técnico* surge de la necesidad de las empresas de controlar la producción a través de la máquina, que dirige el proceso de trabajo y marca su ritmo, pero ya

en los 80s, también del “0 stock” de insumos necesarios para la producción en el caso del sistema “Justo a Tiempo” de origen japonés (Jurgens, Malsch y Doce, 1993, Roldán 2000). A su vez el *control burocrático* responde a la necesidad de instrumentar jerárquicamente el poder de la empresa a través de políticas que establecen reglas de supervisión, procedimientos de evaluación del desempeño de lo/as trabajadore/as y del ejercicio de sanciones e incentivos de la firma. De este modo los supervisores y trabajadores se convierten en sujetos de las políticas de la empresa; el trabajo se vuelve altamente estratificado, cada puesto de trabajo tiene un título y una descripción, y se articula a reglas de promoción impersonales (Edwards, *Supra*, p.21). (Véase Anexo 1, Trabajo y Organización Productiva “Fordista”).

1.4. El presente. El Trabajo “Creativo/Original” y sus Códigos.

La problemática de la “Creatividad/Originalidad” y del trabajo “Creativo/Original” desde la Economía Política Crítica no es nueva pero, según explica Roldán (2012, en prensa) “adquiere relieve o se margina de acuerdo a la periodización del capitalismo que se adopte” (p.1). Cabe señalar, por ejemplo, la pérdida parcial de interés en la problemática con el avance del neoliberalismo de los 80s, aunque encontramos -en la primera década del siglo XXI- un renovado interés en aquélla en un continuo de perspectivas teóricas que oscilan entre las posiciones neoliberales (Florida 2002) y las críticas en sentido amplio (Huws, 2006-2007). (Véase Sección 2.1 y 2.2). En la actualidad la pregunta inicial de este capítulo resurge luego de una ausencia prolongada en el marco de la inusitada relevancia que adquiere la que denominamos “Creatividad/Comercial” en el trabajo, énfasis que despierta un notable interés en el estudio del mismo aplicado sobre la materia “intangible”- por ejemplo en las Industrias Culturales- relegando en consecuencia la antigua preponderancia de los estudios sobre la materia “tangible” (etapa “Fordista”, Apéndice 1).

No sorprende entonces que el adjetivo creativo o innovador, sea el calificativo más utilizado para describir el ideal de trabajo de todo ejecutivo moderno y efectivo; un adjetivo puesto de moda a mediados de la década del 80 y posteriormente aplicado a toda situación posible, desde las áreas publicitarias hasta -y especialmente- en el mundo de los negocios.

Sin embargo, a los efectos de esta tesis, inserta en la matriz teórica de la Economía Política Crítica, nos basamos en la conceptualización de Roldán (2010) para quien el trabajo “creativo” en el sentido de “original” y desplegado en una situación de trabajo requiere dos condiciones: i) que el sujeto trabajador sea genuinamente “creativo”, es decir **que tenga la facultad de “crear”** pero ii) que además,

“tenga el poder de “crear”, esto es, el poder de controlar los recursos que permiten que los seres humanos sean “creativos”, i.e. los medios de producción y el tiempo necesario para ejercer y gozar de la capacidad de “crear”. (*Ibid*, p.70, negritas agregadas).

A fin de detectar una u otra situación, utilizaremos los términos “Creatividad/Originalidad” y “Creatividad/Comercial” para diferenciarlos. En el primer caso, nos referimos a la “Creatividad/Originalidad” según la definición adoptada en esta tesis que acabamos de explicitar; y, en el segundo, al concepto de “Creatividad Comercial” empleado en la teoría del *management* que abordamos en la próxima sección.

En coincidencia con esta línea teórica articulamos los mecanismos de coordinación/control de las divisiones del trabajo propias del Capitalismo Informacional Contemporáneo -aludido en este Capítulo, sección 1.1- a las nociones de “Código del Trabajo” y “Código Laboral” según los aportes de Roldán (2010). En este sentido, el “Código del Trabajo” es aquel:

“(…) que define las divisiones del trabajo y las economías de tiempo en la organización productiva adoptada. Implica la posible demanda de ejercicio de *aptitudes* de “saber hacer” (Roldán, 2000) esto es, la “creatividad” requerida para la valorización y acumulación del capital en la actividad de trabajo con y sobre la información signica en sí misma, cuyo producto, conocimiento como valor, se materializa en un prototipo final para su réplica y distribución”. (*Ibid*, p.83)

En tanto, el “Código Laboral”: “(…) es el que define las *actitudes* del “saber ser” (Roldán, 2000) el comportamiento correcto que coincide con la definición de prácticas y potencialidades “creativas” de acuerdo a gerentes y trabajador/as. Este código nos remite a los mecanismos de coordinación-cooperación y/o control de las divisiones del trabajo utilizadas por la empresa y a las reacciones/luchas asociadas a las dimensiones de subjetividad del sector trabajador involucrado”. (*Ibid*, p.83)

Aplicamos el primer concepto en el Capítulo 5, y el segundo en el Capítulo 6, explorando en especial los Procesos de Subjetivación de los/as trabajadores/as a fin de profundizar el modo en que los sujetos entrevistados “vivieron” su experiencia de trabajo, y de qué manera aquellos procesos condicionaron o no la posibilidad de llevar a cabo un trabajo genuinamente “Creativo/Original”, a través de posibles luchas y resistencias a las demandas de la empresa.

2. Trabajo “Creativo/Original” vs “Creativo/Comercial” en las Industrias Culturales y Conexas. Perspectivas Contemporáneas.

2.1 Teoría del Management. ¿La “Creatividad/Comercial” del Trabajo en Alza?

La Teoría del *Management* deriva de la matriz teórica neoliberal (también llamada por otros autores “conservadora”, propia de la teoría económica neo-clásica) cuyo principio filosófico es el utilitarismo: los seres humanos son, ante todo, individuos utilitarios que buscan la maximización del placer y la minimización del sufrimiento (Roldán, 2000, en base a Jaggar, 1983).

“Esta corriente privilegia los “resultados” en lugar de los “procesos”; los seres humanos son esencialmente agentes racionales donde lo realmente valioso de ellos es su capacidad mental particular; la base física es irrelevante. Esa capacidad es pensada como propiedad de los individuos más que de los grupos, y está conectada al “individualismo abstracto”, que concibe a los seres humanos en abstracción de cualquier circunstancia social”. (Roldán, 2000, p.19)

Para esta matriz teórica conservadora, la “creatividad/comercial” se ha convertido en un valor muypreciado, en especial para el mundo corporativo y sus áreas de publicidad/*marketing*, que encuentran “su diferencial competitivo” en la generación de productos “nuevos e innovadores” por ser éstos los generadores de altos márgenes de ganancia. Asimismo, el interés de las empresas por buscar distintos métodos para incrementar las innovaciones y la “creatividad/comercial” de sus equipos, para solucionar conflictos o encontrar alternativas novedosas para el desarrollo de la actividad, trae consigo el *boom* de los cursos motivacionales -externos o “*in company*”- que llevan a las empresas a dedicar un porcentaje importante de sus presupuestos para este tipo de actividades motivacionales.

Reproducimos a continuación, a modo de ejemplo, algunos conceptos extraídos del módulo dedicado a “la Creatividad: cómo impulsar las nuevas ideas, del *Seminario Audiovisual de Management*”⁵ que formó parte de un material de capacitación interna que fue distribuido en una oportunidad por la empresa estudiada en esta Tesis. Los autores de este Seminario fueron Tom Kelly, CEO de IDEO, empresa dedicada al Diseño, con sede en San Francisco, EE,UU; y, por Fernando Trías de Bes. El seminario abordó la temática de la incentivación de la “creatividad/comercial” en las empresas analizando los vínculos entre ésta y las áreas de

⁵ Anónimo. Creatividad: cómo impulsar las nuevas ideas. 1ª ed., Buenos Aires: HSM Argentina, 2011. 24p.+DVD; 21x18 cm.- (Seminario Audiovisual de Management; 7)

Recursos Humanos, *Marketing* e Investigación y Desarrollo sosteniendo que -frente al permanente cambio del mundo de los negocios- es necesario ser creativos “para responder a las presiones y amenazas de la competencia, resolver problemas y descubrir oportunidades”. (*Ibid*, p.4).

En la misma publicación, Edward de Bono⁶, autor de numerosas investigaciones sobre la “creatividad/comercial”, sostiene que hay dos posibles usos de este concepto: primero, utilizarlo para hacer las cosas de una manera más simple no importa qué se esté haciendo; y segundo, utilizarlo para brindar más valor al cliente. Este valor puede reflejarse –según de Bono- en la producción de nuevos productos, la modificación de un producto existente, una forma diferente de vender, o la creación de un nuevo servicio. En este sentido explica que “sin creatividad lo que se hace puede convertirse en una *commodity*, por lo que sólo se competiría en base a precio”. (*Ibid*, p.5).

Aunque el arquetipo del individuo creativo que puede generar trabajo “Creativo/Comercial” es, para muchos, una especie de artista solitario, la realidad indica que las empresas creativas combinan y administran los aportes de cientos, e incluso miles de personas. Yoram Wing - también mencionado en la misma publicación- profesor de *marketing* de la escuela de Negocios Wharton, donde se imparte la materia “Creatividad 2” que forma parte de la curricula de su *Master of Bussiness Administration*, sostiene que, sin ser conscientes de ello, las organizaciones orientadas a maximizar el desempeño de los “Recursos Humanos” suelen enfrentar serios problemas a la hora de poner en práctica el proceso de creación. Conformar un equipo de trabajo creativo exige destreza, sostiene Wing. Los líderes no sólo deben asegurarse de que los empleados tengan las habilidades correctas, sino además de que estas últimas sean compatibles con la cultura de la organización. (*Ibid*, p.6).

Asimismo, Yoram Wind, en el mismo Seminario, sostiene que la creatividad (en nuestro caso entendida como “Creatividad/Comercial”), en especial en las organizaciones, es un proceso colectivo, que por lo general surge del encuentro de varias disciplinas. “Un 60% de las innovaciones en distintos campos” sostiene Wind, “fueron hechas por personas ajenas a la disciplina”. En el mundo de los negocios, las gaseosas de bajas calorías, las cajas registradoras electrónicas y los pañales descartables son algunos de los ejemplos de innovaciones logradas

⁶ Edward de Bono: Licenciado en Psicología y Fisiología por la Universidad de Oxford, y Doctorado (PHd) en Medicina por la Universidad de Cambridge, se ha dedicado al estudio de los procesos del pensamiento humano investigando las numerosas formas de ampliar sus posibilidades prácticas. Es autor de 68 libros, publicados en 37 idiomas; ha disertado en 57 países; es creador de famosos métodos y técnicas para aprovechar mejor la mente, como el “pensamiento lateral”. Sus métodos son obligatorios en las curriculas escolares en muchos países y son ampliamente utilizados en otros. Información extraída de su sitio WEB oficial: <http://www.edwarddebono.com/es/about.htm>; accesado el 03.03.11, 12:57 pm.

por “*outsiders*”, agrega el profesor. Las compañías buscan formar gerentes creativos y en su función, los gerentes creativos deben tener una combinación única de sentido para los negocios, espíritu emprendedor y conocimiento artístico; sin embargo, no todos los empleados creativos tienen capacidad para administrar y liderar, concluye Wind. (*Ibid*, p.7).

En la misma línea está de moda en los Seminarios de Management utilizar frases célebres a modo de ejemplo motivacional, así es común encontrar -y sólo se citan como ejemplos- oraciones tales como “Todo lo que una persona puede imaginar otras pueden hacerlo” de Julio Verne; y “En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado y la creatividad da vueltas al mundo” de Albert Einstein.

Por otra parte, desde esta misma matriz teórica, encontramos posiciones que abordan el tema de la “Creatividad/Comercial” desde distintas disciplinas e intereses, como es el caso de Richard Florida (2002), actualmente considerado uno de los gurús del desarrollo económico y urbano. Florida sostiene que las ciudades y regiones pueden ser económicamente revitalizadas si se vuelven atractivas para movilizar a la “clase creativa”. Esto significa que el crecimiento económico es causado –según el autor - por la influencia de ese segmento de la población. Sin embargo, varias voces críticas de esta posición surgieron rápidamente según se analiza a continuación.

2.2. Algunas Críticas a la Teoría del *Management* desde la Dimensión Cultural en general.

La Teoría del *Management* es criticada desde diversas perspectivas. Respecto de la obra de Florida en particular, Sheamur (2006-2007, p.31) se opone a la concepción de que el crecimiento económico, mencionado por aquel autor, atraiga a la clase creativa, agregando que ese argumento tiene como consecuencia justificar la inversión de considerables fondos públicos que soportan el estilo de vida de las clases privilegiadas, sustentado en un nuevo conocimiento aristocrático, a expensas de la inmovilidad de la mayoría.

Hughes en Huws (2006-2007, p.76), por su parte, entiende lo “nuevo/innovador” como “un poderoso motor de crecimiento económico, un activo estratégico, sostenedor del consumo”. El autor explica que esta concepción se sustenta en modelos teóricos de la psicología con énfasis en la “flexibilidad”, posición que encontró fondos públicos para investigación y el aliento de los medios de comunicación escapando a los ambientes corporativos que la

adoptaron. De este modo, según Hughes, se inaugura “la industria de la formación para la creatividad en continuo crecimiento” que impulsó la aparición repentina de los cursos motivacionales, tal como mencionamos en el apartado anterior, y de entrenamiento focalizados en “enseñar a disfrutar de cualquier trabajo que al trabajador le den” (Ana Craft en Hughes, 2006-2007, p.81). Surge así el concepto de trabajo original asociado a juego: “trabajo disfrazado de diversión”. (Ross, 2004 en *Ibid*, p.83).

Por su parte, Ursula Huws (2006-2007), sostiene que “el ser humano tiene la habilidad de extraer significados y placer de la experiencia diaria lo que lleva a creer que todo trabajo puede ser experimentado como creativo, al menos, en algún momento del día” (*Ibid* p.2. Nuestra traducción, SR). Sin embargo, insiste, el trabajo original se asocia a “tener ideas” para nuevos productos y procesos o adaptar los existentes para propósitos específicos. (*Ibid*, p.2).

Simultáneamente, la misma autora denuncia la existencia de una mercantilización del conocimiento y del proceso de trabajo. El capitalista busca apropiarse de los recursos naturales y de la creatividad humana para generar ganancias, las que son reinvertidas para crear *commodities* que generan más ganancias y que buscan una permanente expansión tanto espacial como dentro de nuevas áreas de la vida humana. En este contexto la presión por crear nuevas *commodities* es permanente al igual que las presiones de la competencia a fin de elaborar productos en mayor cantidad, más económicos y mejores. (*Ibid* p.5. Nuestra traducción, SR).

3. El Contexto de las Industrias Culturales y Conexas: Dimensiones de su Reestructuración en el marco del Capitalismo Informacional Contemporáneo.

El concepto de Industrias Culturales varía históricamente y en la actualidad admite una amplia gama de denominaciones, tales como: “industrias del copyright”, “industrias creativas”, “industrias de base cultural”, “industrias culturales y de la comunicación”, “industrias de contenido”, “industrias protegidas por los derechos de autor”, “industrias del entretenimiento”, etc. (Getino, 2008, pp.27-29). Estas variaciones se encuentran relacionadas con las diversas maneras de concebir las relaciones con la cultura las cuales, por lo general, se encuentran asociadas con el desarrollo socioeconómico, la periodización del capitalismo adoptado y la forma de caracterizar las artes, los medios y la cultura en general.

Remitiéndonos a los antecedentes del concepto, recordemos que éste fue creado por Adorno y Horkheimer, en la década del 40, a partir de sus estudios sobre la producción

industrial de los bienes culturales como movimiento global de producción de la cultura como mercancía. Los autores sostienen que la Industria Cultural proporciona bienes estandarizados para satisfacer las numerosas demandas que responden a los estándares de producción de cualquier otro bien. A través de un modo industrial de producción se obtiene una cultura de masas hecha con un molde que lleva la huella de la industria cultural: serialización, estandarización, división del trabajo. (Adorno y Horkheimer, 1947, en Mattelart A, 1999, p.54)

Desde la misma matriz teórica y también miembro de la escuela de Frankfurt, Walter Benjamin (1892-1940) piensa históricamente la relación entre las transformaciones en las condiciones de producción y los cambios en el espacio de la cultura (Barbero, 1987). Para Benjamín el eje de las Industrias Culturales es su reproductibilidad técnica a la vez que muestra cómo el cine sólo tiene razón de existir en el estadio de la reproducción y no de la producción única. (Mattelart A, 1999, p.55).

“La obra de arte ha sido siempre fundamentalmente susceptible de reproducción (...) Incluso en la reproducción mejor acabada falta algo: el aquí y ahora de la obra de arte, su existencia irrepetible en el lugar en que se encuentra (...) El aquí y ahora del original constituye el concepto de autenticidad” (Benjamín, pp. 2-3)

El concepto de industrias culturales no ha permanecido ajeno a las transformaciones del capitalismo, por ejemplo Zallo (1992 en Getino, 2003) señala:

Las Industrias Culturales “son un conjunto de ramas industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizado por un capital que se valoriza y destinada finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”. (*Ibid*, p.10).

A su vez, el desarrollo de las nuevas tecnologías y los cambios económicos y sociales, aludidos en la sección anterior de este capítulo, han transformado el mundo de la cultura y el propio sector de las Industrias Culturales como creadoras de bienes culturales. En este sentido, Getino (2003) identifica como una de las transformaciones más importantes la concentración de la propiedad y la constitución de grandes grupos empresariales que abarcan el conjunto de las Industrias Culturales. Esta concepción se inscribe en el marco de una noción amplia de cultura entendida como la forma de vida de un pueblo o como señala el autor mencionado “la forma de ver el mundo y la vida vinculada a las producciones simbólicas y materiales de un grupo social”. (*Ibid*, p.10).

En el plano cultural, la construcción de identidades está relacionada con los productos que generan las empresas de comunicación y la cultura, que al mismo tiempo se encuentran en un proceso de cambio estructural, donde algunas fronteras, de distintas ramas, comienzan a

desaparecer como sucede en los procesos de digitalización iniciados en la última década, en un sector complejo por su dinamismo y caracterizado por la concentración, integración e internacionalización de los mercados. (*Ibid*, p.10)

Ya definidas conceptual e históricamente corresponde mencionar que las Industrias Culturales se diferencian de las restantes mercancías industrializadas por algunas características propias. En este sentido, Bustamante (2003) destaca elementos de trascendencia económica y cultural tales como: el trabajo simbólico como materia prima de las Industrias Culturales, (Zallo, 1998); el valor de uso ligado a la personalidad de sus creadores; la necesidad de transformar el valor simbólico en valor económico (Herscovici, 1994); el alto riesgo de valorización como consecuencia de la aleatoriedad de su valor simbólico (Huet, 1978; Miège, 2000); una imperiosa necesidad de renovación constante muy por encima de cualquier producto; una estructura económica particular que implica elevados costos fijos del prototipo, reducidos costos variables, reducidos o nulos costos marginales; presencia intensiva de las economías de escala (Bustamante y Zallo, 1988). (*Ibid* pp.23-24)

Desde el punto de vista del consumidor, el mencionado autor destaca algunas diferencias tales como: su naturaleza de bienes indivisibles e inagotables, esto es, que su consumo no destruye el producto, ni limita el disfrute del mismo por parte otros usuarios; la incertidumbre extrema que exige un aprendizaje costoso en tiempo y dinero; necesidad de intermediarios o cadenas de ellos para seleccionar las obras, “banqueros simbólicos” que intermedian con el público y que contribuyen a crear normas de gusto (Herscovici, 1994; Farchy, 1999); la naturaleza acumulativa de su consumo; el efecto distinción (Bourdieu, 1979) o de la diferenciación social de los individuos ligado a su capital cultural y, por lo tanto, a la naturaleza múltiple, relativa y socialmente determinada de los valores culturales de cada tiempo y lugar. (*Ibid*, 2003, p.24) Agregamos a estas diferencias el valor estratégico de las Industrias Culturales por su capacidad para incidir socio-culturalmente en los imaginarios colectivos y por su creciente importancia en la economía, el empleo y los intercambios comerciales. (Getino, *Supra* pp.18-19).

Ruiz Sánchez (en Bolaño, Mastrini y Sierra, 2005, p.403), desde otro nivel de análisis, destaca como una característica importante de las Industrias Culturales la “convergencia digital”, determinada por la etapa actual del capitalismo y caracterizada por la interconexión que permiten las redes y los múltiples flujos de comercio, de transacciones financieras, de información y de cultura. La convergencia digital es la fusión de las telecomunicaciones (teléfono, comunicación vía satélite), con las tecnologías de la información (computadoras, elementos periféricos, Internet), y las Industrias Culturales en particular las audiovisuales,

potenciadas por la digitalización. Se trata de un proceso de naturaleza tecnológica que posibilita que un mismo contenido sea vehiculizado por medio de diversas plataformas. Este fenómeno de convergencia digital, explica Ruiz Sánchez, vino acompañado de las nuevas integraciones corporativas horizontales y verticales entre empresas propias de ese momento. Asimismo, sostiene este autor, se produce un afianzamiento de la lógica del *marketing* en el funcionamiento de las Industrias Culturales provocando la reproducción hegemónica de los productos exitosos, medida en términos estrictamente económicos, y una creciente aceleración de la rotación de todos los productos culturales (*fast-sellers*). (*Ibid*, p.403)

Katz, (2006) por su parte -desde la perspectiva del comportamiento económico, tecnológico e institucional de las Industrias Culturales- reconoce dos características en la naturaleza de estos bienes y servicios, ellos son “no rivales” y “no-excluibles”. La primera característica alude a la posibilidad de ser consumidos sin impedir que otros también puedan hacerlo; y la segunda, al costo prácticamente nulo de abastecer a un usuario marginal. Estos bienes, agrega Katz son generalmente, bienes caros de producir pero muy económicos de copiar, lo que implica que el precio de este tipo de bienes deba fijarse en función del valor que los mismos tienen para el consumidor y no en función de los costos de producción. El valor de mercado, sin embargo, sólo se manifiesta una vez que el consumidor ha experimentado su uso. Se trata de productos acerca de los cuales es muy difícil saber ex ante si serán un “éxito” o un “fracaso” de taquilla al ser llevados al mercado; ello implica que están caracterizados por un fuerte grado de incertidumbre. (*Ibid*, p.7).

Este autor sostiene, además, que los sectores que conforman las Industrias Culturales son muy distintos pero al mismo tiempo tienen rasgos en común: son campos de actividad económica oligopólicos en los que prima un fuerte ritmo de obsolescencia y diferenciación de productos, en los que conviven “grandes” empresas (*mayors*) que imponen estilos de comportamiento a la industria y firmas pequeñas y medianas (*indies*), muchas veces confinadas a nichos de mercado. Estas firmas son “tomadoras de precios” que en muchos casos mezclan incentivos económicos con los intereses de desarrollo artístico o profesional de sus titulares (*Ibid*, p.23).

A modo de síntesis, y en base a lo expuesto corresponde destacar que la presente Tesis adhiere al concepto de Industrias Culturales y Conexas (Gettino, 2008) o ampliadas (Dantas, 2011; Roldán 2012) ya que en el contexto de reestructuración económica y social explicitado las Industrias Culturales interactúan sinérgicamente con otras industrias y servicios desde por ejemplo, los fabricantes de componentes, equipamientos y sistemas hasta los productores y

programadores culturales propiamente dicho, pasando por los proveedores y operadores de redes y sistemas de transporte y distribución. (Dantas, 2010).

En otros términos, las Industrias Culturales dependen de la existencia y promoción de otras industrias no abocadas necesariamente a una función específica en el campo de la cultura. En este sentido, se consideran industrias relacionadas o conexas la informática e internet, las telecomunicaciones y los servicios audiovisuales cuya presencia en el campo de la cultura incide en la producción y utilización de nuevos bienes y servicios. (Getino, *Supra*, p.39).

Los cambios y características aludidas también impactan en el surgimiento de nuevos modelos de negocios a los que Dantas (2010) y la literatura empresarial llaman: “jardines amurallados” (*walled gardens*). El autor menciona como ejemplo típico al sistema iPod / iTunes de Apple por el cual cualquier usuario puede comprar el soporte material (iPod) que le da acceso, a través de una red criptografiada, a una base de datos (iTunes), de donde se puede bajar, después del debido pago, músicas y videos. Asimismo las corporaciones mediáticas, las redes de TV por suscripción a cable o satélite, y las salas de cine digital están sustituyendo el acceso al valor de uso vía compra de una copia unitaria material, por el acceso codificado vía Terminal. De esta manera, coincidimos con Dantas (2011):

“Desaparece la industria basada en la reproducción del soporte unitario, crece la industria basada en el soporte en red. Los tiempos de reproducción y distribución son reducidos al límite de cero. Pero permanece, renovándose, el poder económico y cultural adquirido por el acaparamiento del derecho de autor del artista por parte de conglomerados mediáticos mundializados, derecho éste que no todo artista puede dejar de enajenar si quiere alcanzar, en un mismo instante, un gran público en un gran espacio”. (*Ibid*, p.6).

Capítulo 2. Metodología y Técnicas de Investigación.

1. Consideraciones Generales.

Según anticipamos en la Introducción y se profundizó en el Capítulo 1, esta Tesis se inscribe en la matriz de la Economía Política Crítica a partir de la cual buscamos dar cuenta de la importancia que ha adquirido en los últimos años la calidad, originalidad y creatividad del trabajo mediado por el uso generalizado de TICs y desplegado en la producción de contenidos en las Industrias Culturales y Conexas y en la Industria de la Publicidad Farmacéutica *online*, en particular. A fin de cumplir este objetivo, comenzamos explicitando algunas premisas y conceptos metodológicos presentes en esta Tesis para lo cual partimos de qué entendemos por “teoría” de manera amplia. En coincidencia con Sautu (2005), y en el contexto de una investigación aquella consiste en:

“los supuestos epistemológicos contenidos en forma explícita o implícita en el paradigma elegido; las teorías generales de la sociedad y el cambio histórico; las proposiciones y conceptos derivados de teorías sustantivas propias del área temática con la que se trabaja; las teorías y supuestos relativos a la medición, la observación y la construcción de los datos de la evidencia histórica; las hipótesis estadísticas descriptivas e inferenciales y cuestiones vinculadas a la formulación de regularidades y pautas empíricas e inferencias de proposiciones teóricas y construcción de conceptos teóricos”. (Sautu, 2005, p.17).

De esta manera, la teoría es la “**argamasa**” (Sautu, 2005. Negrita agregada) entendida como los bloques teóricos articulados entre sí que sostienen la estructura argumentativa de una investigación y operan como el núcleo de cada una de sus etapas. La argamasa conecta esos bloques teóricos que siguen una estructura lógica y dan validez al estudio. En esta investigación utilizaremos su definición en base a la cual Sautu sostiene que:

“toda investigación es una construcción teórica que no se reduce a lo que normalmente se denomina teoría o marco teórico, **sino que toda la argamasa que sostiene la investigación es teórica**”. (*Ibid*, p.17. Negritas agregadas).

La definición del marco teórico incluye supuestos del paradigma elegido y de la teoría general de la sociedad que contiene la teoría sustantiva de la cual se derivarán los objetivos. Los supuestos paradigmáticos y la teoría general se explicitan para contrastarlos con la selección de conceptos y proposiciones derivados de la teoría sustantiva que a su vez van a apoyar la selección de la metodología aplicada. Tanto la teoría como la metodología utilizadas en la investigación van a estar determinadas por el recorte de la realidad que se postula y la

perspectiva teórica que la aborde (nivel macro o micro social), por las características de los objetivos (análisis de la estructura social o de la acción social) y por la visión general del funcionamiento de la sociedad que las explique. (*Ibid*, pp.21-22.).

Téngase en cuenta que las distintas etapas del diseño de investigación no son procedimientos aislados y secuenciales sino superpuestos y que: la teoría está presente en cada etapa del diseño; las decisiones que se toman son “teóricas y lógicas”; el objetivo debe estar siempre formulado en términos teóricos porque los conceptos o variables se derivan de ideas teóricas al igual que el modelo que lo/as integra teórica y empíricamente. La decisión sobre los métodos a utilizar se deben dar en el marco de trabajar en forma conjunta “teoría-objetivo-método” (*Ibid*, pp.155-156).

2. Justificación del Diseño de Investigación en base a los Estudios de Casos (EC).

Yin (2003) elabora una tipología de cuatro tipos de estudios de casos (EC) basado en una matriz que considera dos tipologías básicas según el número de casos seleccionados para su análisis. De esta manera identifica el (EC) único que concentra la atención en un solo caso y el (EC) múltiple que incluye más de un caso en un mismo estudio. Simultáneamente, estos dos tipos de (EC) pueden derivar en otros de acuerdo al análisis de las condiciones contextuales o unidades y subunidades de análisis en relación al caso. La matriz muestra, entonces, que los estudios de casos únicos o múltiples pueden reflejar diferentes situaciones y de acuerdo a ello se clasifican en: caso único holístico, caso único embebido o incrustado (*embedded*), caso múltiple holístico, caso múltiple embebido o incrustado (*embedded*). (Yin, 2003, p.39).

El autor justifica el (EC) único cuando éste representa un caso crítico que sirve para poner a prueba una teoría fundada. En este marco, el caso único puede ser utilizado para determinar si las proposiciones teóricas son correctas o si son alternativas para establecer explicaciones que pueden ser relevantes. Otras justificaciones expuestas por el autor y en las que nos apoyamos para nuestra selección metodológica explican la pertinencia de su diseño cuando el caso único presenta un caso extremo o difícil de encontrar; cuando representa un caso típico cuyo objetivo es capturar las circunstancias y condiciones de las situaciones comunes y de todos los días; o también cuando el caso único representa un caso revelador. Esta situación puede presentarse cuando el investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible para la investigación científica. (*Ibid*, pp.40- 42)

Asimismo el autor distingue entre el (EC) holístico y el incrustado o embebido (*embedded*) fundamentado en el número de unidades de análisis que incluye el diseño de investigación. El diseño holístico es aquel en el que se trabaja con una sola unidad de análisis, que es el caso; mientras que en el diseño incrustado o embebido la atención está puesta en el análisis de las subunidades. En relación a los estudios de casos múltiples, esto es en aquellos que incluyen más de un caso de análisis, Yin (2003) destaca que su aplicación se ha incrementado en los últimos años y encuentra que su diseño es útil cuando los casos han sido cuidadosamente seleccionados de manera que puedan predecir resultados similares o predecir resultados contrastantes para razones predecibles. (*Ibid*, pp.40-42)

Simultáneamente tuvimos en cuenta para la justificación de nuestro diseño metodológico otros aportes como el de Archenti (2007) quien destaca la propuesta de Strake (1994, p.236) quien sostiene que el (EC) es la elección de un objeto de estudio que lo define. La autora señala que el caso puede ser cualquier unidad de análisis tanto individual como colectiva y donde la intención es comprenderlo en su especificidad más que buscar generalizaciones. El objeto se puede abordar desde diferentes métodos y con diversas técnicas de recolección de datos y análisis, tales como la observación, entrevistas en profundidad, análisis documental, análisis de datos estadísticos, sondeos, entre otros, por lo que metodológicamente hablando, los (EC) son, generalmente, de “tipo multimétodo”. (Archenti, 2007, pp.237-238).

Para la autora la aplicación de un diseño de (EC) se justifica cuando el objeto estudiado trata una o pocas unidades y cuando estos estudios se caracterizan por el predominio del análisis en profundidad donde la búsqueda no se orienta hacia el establecimiento de regularidades empíricas sino hacia la comprensión del caso en las cualidades que lo distinguen, que lo hacen único. En la mayoría de los casos estos estudios se llevan a cabo en el escenario natural donde los actores se relacionan dando lugar a los fenómenos que se intentan estudiar. (*Ibid*, pp.238-239).

()...“Desde una perspectiva cualitativa, el valor científico del EC estriba en su carácter de estudio denso, narrado en toda su diversidad a fin desentrañar sentidos generales, metáforas, alusiones, alegorías que se expresan a través de múltiples marcas en la unidad del caso. Si bien no provee elementos de prueba de enunciados generales, provee muchos indicios que pueden considerarse de apoyo a éstos. Además, puede constituirse en fuentes conceptuales, categoriales y de base de datos inherentes a la construcción de teoría, así como en un elemento crítico importante en el proceso de reformulación de generalizaciones”. (*Ibid*, p.240).

Un (EC) generalmente se diseña ante un objeto particular que despierta el interés del investigador o por la decisión de elegir un objeto de estudio típico para dar cuenta de un

fenómeno a observar. Al mismo tiempo, el (EC) se vuelve apropiado, explica Archenti (2007), frente:

“(…) a la aparición de un fenómeno nuevo que excede a la teoría existente. Es decir, cuando los desarrollos teóricos no dan cuenta en su totalidad de nuevos fenómenos sociales o su aparición no fue predicha a partir de la teoría conocida y su impacto en la sociedad es suficientemente relevante como para convertirlo en objeto de observación. (…) A partir del interés por estudiar un fenómeno general, se selecciona un caso de observación por sus características paradigmáticas o ejemplificadoras. La intención puede proveer de base empírica a una teoría o desarrollar una crítica tendiente a su reformulación. (…) Las dificultades (económicas o de accesibilidad) para llevar a cabo un estudio amplio alguna vez desembocan en la elección de uno o de algunos casos como una etapa previa a futuras investigaciones más abarcativas”. (*Ibid*, pp.240-241).

Consecuentemente la selección de los casos o de la unidad de análisis está condicionada por la perspectiva teórica y los objetivos de la investigación. De la misma manera ésta condiciona la estrategia de la recolección de datos. La selección del caso nunca se realiza al azar porque se parte de la no equivalencia entre los casos, que se destaca a través de la propuesta orientada a la comprensión de la especificidad de cada uno de ellos. El proceso de selección está basado en criterios teóricos, en experiencias de observación y en las expectativas depositadas en la unidad seleccionada, en términos de su potencialidad para proveer una base empírica relevante para la interpretación y la comprensión del fenómenos estudiado. (*Ibid*, p.245).

En este marco, entendemos que el **(EC) único revelador**, en el sentido de “un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica” (Yin, 2003) es el diseño más apropiado para dar cuenta de los fenómenos analizados. Enfocamos, así, a Visión Médica, empresa de *marketing* farmacéutico, especializada en educación médica en la modalidad Distancia Virtual (*e-learning*) y al Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes, como acción de *marketing* farmacéutico.

Se buscará con este diseño comprender las cualidades que distinguen este (EC) como caso revelador, a través de su análisis en el quehacer cotidiano de diferentes actores condicionados por diversos contextos y códigos a partir de los cuales aquellos/as –los/as trabajadores/as- se relacionan dando origen a los procesos que procedemos a estudiar.

3. Las Etapas de la aplicación del Proceso de Investigación en el Caso de Estudio seleccionado.

Seleccionamos una investigación de tipo cualitativa, ya que trabajamos con un nivel de la realidad al que no queríamos cuantificar con el propósito de obtener una visión del conjunto y de sus particularidades. Al mismo tiempo y a los fines de este trabajo entendemos por “campo” en la investigación cualitativa el recorte teórico correspondiente al objetivo de la investigación. (Souza Minayo, 2012).

El proceso de investigación se compuso de dos etapas principales:

La primera etapa del trabajo de campo que denominamos exploratoria, se llevó a cabo entre abril y diciembre de 2008 y consistió en una primera aproximación a la empresa estudiada, que llamamos Visión Médica, con un nombre de fantasía para resguardar el principio de confidencialidad. Durante ese período se realizaron los primeros encuentros con nuestra informante clave, Paloma, también designada con un nombre de fantasía y de aquí en adelante (IC) Los primeros acercamientos nos permitieron seleccionar el caso a estudiar: *Manejo Terapéutico de la Diabetes* por encontrarlo representativo de la problemática abordada.

Paralelamente a estos primeros acercamientos tuvimos acceso a otras fuentes de información, tales como documentos internos de la compañía, facilitados por nuestra informante clave, reportes de prensa, manuales de uso, protocolos de trabajo, análisis de piezas promocionales, información publicada en la WEB, etc., con la aprobación de la empresa dado el carácter científico de la investigación y el compromiso de confidencialidad.

El análisis documental así como también los primeros acercamientos a la problemática a través de nuestra informante clave y las posteriores entrevistas a otros trabajadores/as de la empresa se realizaron en el marco de la Argentina (2008-2012), por lo que esta Tesis vincula la dinámica interna del Proyecto al contexto de reestructuración productiva mundial de los 2000s (Capítulo 1) y al contexto socioeconómico nacional. (Capítulo 3).

La segunda etapa del trabajo de campo se llevó a cabo entre diciembre 2008 a abril 2010 y estuvo orientada a la reconstrucción y análisis del proceso de producción en Visión Médica, en el proyecto estudiado. En esta etapa se recabó información específica en función de los indicadores seleccionados relacionados con el Código del Trabajo, el Código Laboral y las dimensiones de Subjetividad de los/as trabajadores/as en relación a los Códigos mencionados. Las fuentes de información en esta etapa fueron, especialmente, las entrevistas en profundidad y semi estructuradas celebradas con nuestra (IC) y lo/as participantes del Proyecto estudiado.

La etapa de análisis de esta Tesis tuvo lugar entre 2010 y 2011 y su objetivo fue la relectura crítica de nuestros propios hallazgos, de cara al sustento teórico en permanente retroalimentación.

Téngase en cuenta, finalmente, que este estudio no pretende generalizar sus resultados por tratarse de un caso de estudio único revelador. Confiamos, sin embargo, en que permitirá aportar conocimiento útil al debate -hoy todavía incipiente- sobre nuevas formas de organización productiva y del trabajo “Creativo/Original”, en el contexto de la Argentina 2008-2012 y sus implicancias para el desarrollo del país y de sus trabajadore/as, según se adujo en la Introducción.

4. Técnicas de Recolección y Procesamiento de la Información.

Utilizamos, en esta investigación, diferentes herramientas de recolección de información que permitieron captar los procesos estudiados. Las herramientas seleccionadas fueron: las entrevistas semi-estructuradas combinadas con entrevistas en profundidad y el acceso permanente a fuentes documentales y bibliográficas pertinentes a la problemática de investigación.

La entrevista en profundidad y la entrevista semi estructurada constituyen técnicas metodológicas que Sierra (1998) define así:

“(...) Un instrumento eficaz de gran precisión en la medida en que se fundamenta en la interrelación humana siendo el orden social un orden déictico (...) proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicación”. (Sierra, 1998, p.277)

El autor citado considera que la entrevista como técnica tiene un origen registrado en la divulgación de hechos periodísticos durante la segunda mitad del siglo XIX, en Nueva York. Con el tiempo la entrevista se popularizó entre los medios de comunicación y “diferentes campos de la actividad humana hasta adquirir naturaleza propia en los campos de la comunicación social (*Ibid*, p.278). Alrededor de 1930 se comienza a utilizar en las Ciencias Sociales y otras disciplinas como la psicología o en estudios sociológicos aplicándola a tareas de investigación. De esta manera, la entrevista se generaliza en dos usos que enmarcaron la distinción entre lo analítico y lo cualitativo. (*Ibid*, p.280). De acuerdo a lo expuesto:

“Una entrevista es un proceso dinámico, multifuncional, atravesado por el contexto social de una vida compleja y abierta continuamente a las transformaciones. En este proceso el concepto de retroalimentación será clave

para entender los diferentes procesos de comunicación primarios que se reproducen durante la entrevista”. (*Ibid*, pp.282-283).

Consideramos, haciendo nuestros los conceptos del autor, que seleccionar la entrevista, como técnica de investigación es adecuada y conveniente a los fines de este trabajo, así como la aplicación de su instrumento: una guía o formulario no cerrado en el caso de las entrevistas semi estructuradas.

La entrevista semi estructurada fue seleccionada y aplicada porque combina preguntas cerradas, necesarias para el estudio, y abiertas en las cuales el entrevistado tiene la posibilidad de discurrir sobre el tema sin ajustarse a la pregunta formulada. Esta característica -según los autores que luego citamos- puede favorecer la obtención de datos primarios y subjetivos significativos para el estudio y datos secundarios que se refieren a la información construida directamente en el diálogo con el entrevistado permitiendo, en este caso, incorporar la reflexión del propio sujeto sobre la realidad que vivencia. (Ferreira Deslandes; Romeu Gomes, en Souza Minayo, 2012).

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a nuestra (IC), en varios encuentros realizados a lo largo de 2008 y 2010. Los mismos tuvieron lugar, en algunos casos, en su lugar de trabajo y, en otros, en especial los últimos, fuera de la empresa a los efectos de disponer de un ámbito informal que permitiera respuestas amplias y no condicionadas por el ámbito profesional.

A su vez las entrevistas semi estructuradas se aplicaron en la última etapa del estudio de campo, julio 2009 y agosto de 2010 y estuvieron focalizadas en los aspectos cualitativos del proceso de trabajo. Las mismas consistieron en entrevistas a los integrantes del Área de Producción de Contenidos que participaron en el proyecto estudiado. Cabe destacar que el área tiene un número mayor de trabajadores/as pero que nos concentramos en los que participaron en el proyecto estudiado Manejo Terapéutico de la Diabetes: el Coordinador del equipo de diseñadores multimedia, dos diseñadores multimedia y una diseñadora didáctica.

Las entrevistas semi estructuradas constaron de 15 preguntas. En primer lugar formulamos aquellas relacionadas con la edad, estado civil, formación profesional. A continuación encaramos las preguntas orientadas a la descripción y auto análisis del proceso de trabajo que realizaban los/as entrevistados/as, centradas en las divisiones del trabajo en el proyecto estudiado y su relación con el uso del tiempo; a las formas de coordinación-cooperativa o de control empleadas por la empresa y a la descripción de los procesos de trabajo y Códigos del Trabajo y Laboral, resaltando las formas de información y comunicación. Por

último indagamos qué sentido le otorgaban al trabajo cotidiano, su percepción del propio trabajo y dimensiones de subjetividad.

Respecto de la búsqueda de material bibliográfico pertinente a la problemática abordada cabe destacar que la misma se llevó a cabo con carácter permanente durante todo el proceso de trabajo de campo y posterior análisis de la información, dado que nuestra investigación aborda procesos y conceptos en frecuente cambio y reconstrucción. Entre estos últimos cabe mencionar las distintas aproximaciones al concepto de Creatividad (Capítulo 1), y Proyectos en Redes en Colaboración (Capítulo 4) los cuales presentan una significación diferente de acuerdo al período histórico considerado y a la teoría que los aborda; el concepto de *e-learning* (Capítulo 3) que aún se encuentran en construcción teórica y el de mercado farmacéutico mundial y en Argentina (Capítulo 3) en permanente actualización.

5. Aspectos Éticos

Según mencionamos utilizamos nombres de fantasía para referirnos tanto a la empresa estudiada como a sus actores a fin de resguardar la confidencialidad de la información. Los/as entrevistados/as conocieron, desde sus inicios, los objetivos de la investigación y en todos los casos aceptaron los términos de la misma, por lo que las entrevistas se desarrollaron en un clima de cordialidad y confianza. A su vez, la garantía de confidencialidad permitió conocer y ahondar en detalles de la operación de la empresa en base a documentos internos comúnmente de difícil acceso.

Cabe destacar que las entrevistas se realizaron en forma individual y en algunos casos requerimos nuevas entrevistas a fin de profundizar algunas dimensiones, en especial las referentes a la subjetividad de los/as trabajadores/as, temática abordada en el Capítulo 6 de esta Tesis.

Capítulo 3. La Industria Farmacéutica, de la Publicidad/*Marketing* Farmacéutico/o y la Educación a Distancia Virtual en el Contexto Mundial y Argentino 2000s.

1. La Industria Farmacéutica, de la Publicidad/*Marketing* Farmacéutica/o y la Educación a Distancia Virtual en el Contexto Mundial.

1.1. La Industria Farmacéutica a nivel mundial.

Históricamente el desarrollo en la producción de medicamentos se fortaleció a partir del uso masivo de moléculas producidas vía procedimientos de síntesis química. A partir de las nuevas técnicas de la biología molecular la Industria Farmacéutica orientó sus acciones en dos direcciones: la creación de nuevos productos y la mejora en los procesos productivos. Sobre esta base se iniciaron proyectos de Investigación y Desarrollo (IyD) costosos que muestran un cambio, tanto en la lógica conceptual del desarrollo de los medicamentos, como en el perfil de actividades y profesionales involucrados: biólogos moleculares, investigadores clínicos, gerentes de producción, encargados de registro y patentes junto con gerentes de *marketing*. (Bisang y col. 2006).

En el marco de la reestructuración socioeconómica mundial contemporánea, la Industria Farmacéutica reconfigura su organización industrial tradicional tanto en la producción como en la comercialización de medicamentos, en búsqueda de nuevas formas de competir a fin de asegurar su posición en el mercado. Una breve síntesis de las características que la definen puede ser útil a fin de enmarcar las estrategias perseguidas en la nueva etapa. Estas incluyen, en primer término, producir medicamentos que no sean un producto de consumo común y cotidiano; idear planes de comercialización no tradicionales de la que participan compradores institucionales; presentar estabilidad estructural y dinamismo tecnológico y evidenciar una concentración del mercado con visibilidad política y pública (*Ibid*) en un contexto rigurosamente regulado en particular en los países centrales.

Sin embargo, a pesar de su importancia económica y de la dinámica de reestructuración emprendida, las ventas de la industria registraron un desaceleramiento en el período estudiado, tal como lo revela un Informe publicado por IMS Health⁷ donde señala que la Industria

⁷<http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/menuitem.a46c6d4df3db4b3d88f611019418c22a/?vgnextoid=1e61fa8adbec0210VgnVCM100000ed152ca2RCRD&cpsexcurrchannel=1> IMS Health Lowers 2009 Global

Farmacéutica mundial preveía registrar durante 2009 ventas superiores a los 750 mil millones de dólares. Esta cifra es inferior a la registrada hasta octubre de 2008 que alcanzaba ventas por 820 mil millones de dólares; es decir preveía un crecimiento del 2.4 en lugar de 3.5 por ciento, un 2 por ciento menos que el registrado en 2008.

Diagrama 3.1: Ranking de laboratorios farmacéuticos según su volumen de venta, en Estados Unidos⁸. US\$ in Billions

RANK	2007	2008	2009	2010	2011
Total US Prescription Market	280.5	285.7	300.7	308.6	319.9
1 Pfizer	33.7	29.3	29.1	27.2	25.1
2 AstraZeneca	16.2	17.3	19.5	19.5	19.9
3 Merck & Co.	21.6	19.8	19.5	18.6	19.3
4 Novartis	14.7	13.6	15.1	18.0	19.2
5 Teva	11.1	12.6	13.9	15.9	15.1
6 Lilly	10.7	12.0	13.2	14.3	14.9
7 Roche	11.9	12.6	14.2	13.8	14.5
8 GlaxoSmithKline	19.6	18.0	16.7	15.2	14.2
9 Amgen	13.6	12.8	12.5	12.7	13.1
10 Johnson & Johnson	15.9	15.6	12.8	12.9	12.1
11 Sanofi	11.2	11.5	12.1	12.2	11.8
12 Abbott	10.3	10.7	10.6	10.9	11.5
13 Bristol-Myers Squibb	6.8	8.0	9.0	9.8	10.9
14 Boehringer Ingelheim	5.7	6.3	7.6	6.4	7.0
15 Takeda	8.0	8.4	8.4	6.7	6.6
16 Mylan	3.6	3.3	4.0	4.8	5.6
17 Gilead Sciences	2.3	3.1	3.9	4.7	5.5
18 Novo Nordisk	2.5	3.0	3.7	4.5	5.3
19 Otsuka	2.3	3.0	4.0	4.6	5.2
20 Forest Laboratories	3.8	4.0	4.4	4.7	5.2

Copyright IMS HEALTH, a healthcare information, services and technology company.

Fuente: National Sales Perspectives™

El reporte refleja las prescripciones vinculadas a productos que incluyen las insulinas (y excluye otros productos como OTC).

IMS actualiza constantemente la audiencia de sus mercados lo que puede dar lugar a cambios en los índices de crecimiento y tamaño del mercado previamente informado.

Pharmaceutical Market Forecast to 2.5 – 3.5 Percent Growth. NORWALK, CT, April 22, 2009 – IMS Health (NYSE: RX).

⁸ http://www.imshealth.com/deployedfiles/ims/Global/Content/Corporate/Press%20Room/Top-Line%20Market%20Data%20&%20Trends/2011%20Top-line%20Market%20Data/Top_Companies_by_Sales.pdf. Consulta, 31/03/2012.

Esta disminución es atribuida por el mismo Informe a factores que afectan el crecimiento tales como el vencimiento de patentes, la disminución de lanzamientos de productos innovadores, los obstáculos de acceso al mercado por parte de quien paga, sumados todos ellos a la crisis financiera mundial (2008) -que aunque en menor escala que otras industrias- también afectó al sector. Esta incidencia se explica por la correlación entre la demanda de medicinas y variables clave macroeconómicas como el PBI, los gastos de consumo y del gobierno, entre otros. En este contexto, mencionamos en el Diagrama 3.1 los laboratorios más importantes a nivel mundial, según su volumen de facturación, que abarca los años que duró el estudio de campo.

El proceso de desaceleramiento en el volumen de ventas mencionado se vio asociado a procesos de concentración y centralización de la industria farmacéutica a nivel mundial, proceso que incluyó importantes fusiones que buscaron ahorrar costos y unir “productos estrellas” frente a la expiración de las patentes. (Énfasis agregado, SR). Consideremos algunos ejemplos: Merck compró a su principal competidor Schering Plough por 41.100 millones de dólares, a un precio superior al 34% de su valor en bolsa, ayudada por un crédito de 8500 millones de JPMorgan. De este modo, los accionistas de Merck controlan el 68% de la compañía, que facturará alrededor de 47.000 millones, colocándose así en la segunda posición del ranking mundial, cifra superior al PIB de muchos países.⁹ Mientras tanto, se había producido la fusión de Pfizer y Wyett, por un valor de 68.000 millones de dólares. Por su parte, Roche¹⁰ adquirió Genentech¹¹ – el gigante estadounidense de la biotecnología- por 46.700 millones de dólares.¹²

Cabe destacar que dichas fusiones se producen en un mercado en el que los genéricos avanzan frente a la expiración de las patentes y en el que el proceso impacta en los balances de los respectivos laboratorios. Las patentes tienen una duración de 10/20 años y en 2011 caducaron las patentes de 10 medicamentos, cuya facturación global suponía aproximadamente

⁹ <http://www.elsevier.es/es/revistas/farmacia-hospitalaria-121/vencimiento-patentes-farmacos-rentables-90097233-editorial-2012> Consulta, 31.03.2012, 22:00 hs.

¹⁰ Ibid.

¹¹ <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=360139>. Marzo, 2009.

¹² Consideramos que el informe permite confirmar, en el caso de esta industria, el acelerado proceso de centralización del capital y sus consecuencias destacadas por Aglietta (1979) entre otros. Según este autor: “La centralización es una modificación cualitativa que *remodela la autonomía de los capitales y crea nuevas relaciones de competencia*. Es un proceso discontinuo en el tiempo, relacionado con las fases de formación del capital en el proceso de acumulación global (...) que se produce simultáneamente en el conjunto de la economía y sus efectos son irreversibles. Con la centralización del capital desaparecen innumerables capitales individuales por reabsorción mientras que otros son reagrupados por fusión o consolidación. La centralización del capital es pues una forma violenta de competencia. (Aglietta, pp.195-196. Cursivas en el original).

50 billones de dólares en ventas.¹³ A título de ejemplo Pfizer, a finales de 2010, preveía una pérdida de alrededor de 10 billones en ventas por el vencimiento de la patente de su fármaco Lipitor® (Atorvastatina), uno de los medicamentos más utilizados para tratar el colesterol alto.¹⁴ Sumado a ello, de acuerdo a numerosas publicaciones¹⁵, Pfizer fracasó en los ensayos clínicos del producto con el que pensaban continuar el negocio de Lipitor®. No sorprende entonces que -según información publicada en un artículo de Elsevier- Pfizer redujera su plantilla en Estados Unidos en 61.000 personas (2010), que se suma al recorte de 2009 de 53.000 trabajadores/as, en un contexto en el cual –explica el mismo artículo - la industria farmacéutica en su conjunto ha duplicado el presupuesto dedicado a investigación, llegando a los 45 billones de dólares.¹⁶

Otro ejemplo es el caso de Eli Lilly & Co con su producto Zyprexa (Olanzapina), cuyas patentes caducaron en 2011. Se trata de un fármaco antipsicótico utilizado para tratar la esquizofrenia y el trastorno bipolar que había generado ventas por \$1,08 mil millones de dólares en ventas, en 2010.¹⁷ Esta situación produjo recortes y reducción de plantillas en los departamentos de Investigación y Desarrollo¹⁸.

Por otra parte, desde la perspectiva de la comercialización, la reconfiguración de la industria farmacéutica da lugar a que se creen, expandan, enriquezcan y recalifiquen muchas actividades económicas como la publicidad, el *marketing*, el diseño en sus distintas ramas, la investigación de mercado, entre otras. (Bisang y col. 2006). Frente a esta evolución y en pos de nuevas formas de competir, la industria farmacéutica comienza a subcontratar aquellas actividades que no puede mantener “*in house*” por cuestiones de costos, estructura y *knowhow*. Es allí donde entra en juego nuestra empresa estudiada como generadora de acciones de publicidad/*marketing* farmacéutico *online* que están siendo subcontratadas con un doble objetivo: **generar interés entre los profesionales a los que se dirigen e impactar y fidelizar los productos farmacéuticos promocionados**¹⁹. (Énfasis agregado, SR).

¹³ <http://www.elsevier.es/es/revistas/farmacia-hospitalaria-121/vencimiento-patentes-farmacos-rentables-90097233-editorial-2012> Consulta, 31.03.2012.

¹⁴ <http://www.info-farmacia.com/actualidad/desarrollo-y-conciencia-social/vencimiento-de-patentes-de-farmacos-rentables-2011>. Consulta, 31.03.2012.

¹⁵ <http://www.elsevier.es/es/revistas/farmacia-hospitalaria-121/vencimiento-patentes-farmacos-rentables-90097233-editorial-2012> Consulta, 31.03.2012.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ <http://es.info.articleonepartners.com/blog/bid/57231/Top-5-Drug-Patent-Expirations-in-2011> Consulta, 31.03.2012.

¹⁸ <http://www.elsevier.es/es/revistas/farmacia-hospitalaria-121/vencimiento-patentes-farmacos-rentables-90097233-editorial-2012> Consulta, 31.03.2012.

¹⁹ Objetivos especificados en los documentos internos de la empresa estudiada.

1.2. La Industria de la Publicidad/*Marketing* en el contexto mundial.

Cabe mencionar en primer lugar que la función de las agencias de publicidad fue cambiando a lo largo del tiempo: así como en la década de 1950 su función principal se asociaba a la creación de anuncios, en la de 1960 giraba en torno a la organización de campañas. Es en ese momento que se comienza a evidenciar una valorización de la “Creatividad/Comercial” necesaria para potenciar dichas campañas que se consolida en 1970; y ya a partir de 1980 se abren nuevas estrategias que se mantendrían y profundizarían hasta la actualidad como es la producción de acciones de *marketing mix*. Estas últimas ofrecen una variedad de productos complementarios que convierten a la publicidad en sólo uno de sus componentes.

A fin de dar cuenta de las características de esta Industria en el marco del proceso de reestructuración económica mundial aludido y de la consolidación de las Industrias Culturales y Conexas (Capítulo 1) retornamos a Getino (2008) quien ofrece un amplio panorama de su conformación histórica y características actuales que sintetizamos a continuación. La industria de la publicidad en su rol de modelar las necesidades y expectativas de los individuos y de crear valores simbólicos persigue lógicamente incrementar la rentabilidad de las empresas anunciantes y beneficiarse en consecuencia. *Estos beneficios los percibe a través de los porcentajes por las ventas que logra dinamizar a favor de las empresas contratantes.* (Énfasis agregado, SR). Esto es posible ya que la Industria de la Publicidad/*Marketing* implica la producción de piezas publicitarias pléticas de significados, y que, a diferencia de otras, no fabrica mensajes sino que los comunica. Esta comunicación, a su vez, trae consigo la producción de aquellas piezas que se convierten también en productos culturales destinados a servir a los objetivos de venta de los anunciantes.

En este sentido Rifkin (2004) sostiene que si la producción cultural se convierte en el fin último de la cadena de valor económico, el *marketing*, de manera paralela, también adquiere protagonismo desde el momento que explota el conjunto de los bienes culturales comunes en busca de significados valiosos. Este capitalismo avanzado se sirve del *marketing* para traducir normas, prácticas y actividades culturales en mercancías; atribuyendo así valores culturales a productos, servicios y a la experiencias misma. En este sentido, el *marketing* crea valores y significados compartidos. (Rifkin, 2004, pp.228-229).

En sintonía con este pensamiento recordemos que el modelo de funcionamiento básico de las agencias de publicidad/*marketing* supone que las empresas farmacéuticas anunciantes elaboren por su cuenta o subcontraten en agencias publicitarias la producción del diseño, planes de venta y campañas publicitarias. Esta subcontratación puede ser directa o por medio de

concursos a través de los cuales las agencias incorporan a cada anunciante como una “cuenta”, la que pasa a ser atendida por un número determinado de especialistas, cuyo volumen y tiempo de dedicación depende del presupuesto asignado al proyecto respectivo.

Las Agencias poseen diversos departamentos con funciones especializadas a cargo de la atención y resolución de las necesidades y exigencias de los anunciantes. Entre ellos cabe mencionar el departamento comercial que emplea a los llamados “ejecutivos de cuenta” responsables del contacto directo con el cliente; el departamento de investigación de mercado capaz de realizar los estudios que requiere la campaña solicitada ya sea internamente o subcontratando a su vez la producción de manera externa. Este departamento incorpora comúnmente a sociólogos, sicólogos, economistas y expertos en otros rubros relacionados con las características y finalidades de la campaña respectiva. Las Agencias cuentan asimismo con los llamados “Creativos” considerados el corazón y el cerebro de las mismas por ser los responsables de concebir las ideas clave de cada una de campañas. Finalmente el departamento de Planeamiento de Medios se encuentra a cargo de distribuir y desarrollar el presupuesto publicitario, mientras que la Administración se ocupa de gestionar el funcionamiento básico de la agencia, facturar y controlar los ingresos, entre otras responsabilidades.

En síntesis, coincidimos con Getino (2008) para quien los cambios mencionados se producen, fundamentalmente, en el pasaje de un predominio del saber técnico de saber anunciar al dominio intelectual produciendo una separación entre las funciones de ideación (creativos), ejecutivos (diseño gráfico, cine, etc.) y de gestión. De esta manera se evidencia una tendencia a subordinar la función intelectual a la función gestora y comercial, la que se ocupa de coordinar áreas antes muy relacionadas y luego diferenciadas. (*Ibid* p.375). En este marco se ubica la empresa estudiada motivo por el cual hacemos referencia a la misma como empresa de publicidad/*marketing*²⁰.

1.3. Educación Virtual: Antecedentes y Características en general.

“Educación mediada por entornos virtuales de aprendizaje”, “Educación virtual”, “*e-learning*” son las variadas denominaciones que hoy recibe la modalidad de educación a

²⁰ Kotler (1999) considerado el gurú máximo del *marketing* lo define en estos términos: “la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”. (Kotler, 1999). De este modo el padre del *marketing* establece que el término involucra estrategias y estudios de mercado, comercialización, posicionamiento de marca incluyendo acciones publicitarias, y estrategias a través de Internet, medio que se está imponiendo con grandes perspectivas de crecimiento.

distancia cuya tecnología de soporte es la WEB. Mientras que las dos primeras denominaciones son más utilizadas en los ámbitos académicos formales, “*e-learning*” lo es en los ámbitos corporativos. A efectos de este trabajo, sin que -en este caso- signifique la adopción de una posición teórica, utilizaremos la denominación educación virtual y *e-learning* como sinónimos. De esta manera seguimos el apelativo adoptado por la empresa estudiada y definida por la misma como una *modalidad y estrategia de educación a distancia donde coexisten la mediatización del acto pedagógico y el uso de tecnologías de soporte*. (Documentos internos y Énfasis agregado, SR).

Las tecnologías educativas presentan sus primeras propuestas en la década de 1950 con el propósito de brindar una respuesta a la incorporación de medios y materiales para la enseñanza. De esta manera el circuito cerrado de televisión en la escuela o la televisión educativa abierta buscaban resolver, en el primer caso, la problemática de la comprensión o los temas de difícil enseñanza y, en el segundo, la de los déficits cognitivos o culturales. Las mismas surgieron con fuerza en los Estados Unidos, con una concepción eficientista de la enseñanza, de derivación conductista para las interpretaciones de los procesos del aprender. La tecnología educativa reemplazó a los debates didácticos e intentó dar una respuesta totalizadora a la problemática de la enseñanza. (Litwin, 2005, pp.13-14).

En la década de 1980 las bases teóricas que habían sido el sustento de programas y proyectos de trabajo o de estrategias para el uso de los medios fueron reemplazadas por estudios acerca de sus efectos a partir de mediciones sistémicas. Las investigaciones de los psicólogos cognitivos sustituyeron progresivamente a las interpretaciones en torno al aprendizaje elaboradas por los psicólogos conductistas que servían de base a los proyectos educativos enmarcados en las tecnologías. El desarrollo de las teorías de la comunicación, posteriores a los enfoques informacionales, fue reemplazado por derivaciones que incorporaron los análisis semióticos informacionales, semióticos textuales y otras teorías que incluyeron un análisis crítico en torno de los mensajes de los medios masivos de comunicación o el estudio de los procesos cognitivos de los sujetos en la recepción de los mensajes. (*Ibid*, p.15).

De esta manera, cabe destacar que en la misma década (1980) la “tecnología educativa” constituía una teoría conformada por un *corpus* de conocimientos pedagógicos y didácticos construidos por derivaciones de diferentes campos disciplinares. Sin embargo, las dos últimas décadas mostraron un desarrollo sostenido en la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, determinando que los estudios experimentales, las innovaciones y los nuevos proyectos para el sistema educativo, en todos sus niveles, quedaran marcados por estas incorporaciones. (*Ibid*, pp.16-17).

Coincidimos entonces con Litwin (2005) cuando arguye que “las tecnologías son herramientas y algo más” (p.19) reconociendo que si bien en todas las instancias de educación formal inicial, media y superior las tecnologías se utilizan como herramientas para favorecer las comprensiones, los debates en torno a las tecnologías permitieron reconocer que el “simple mostrar” también modela las conductas y las formas de pensar que se transforman en modelo de una forma de razonamiento. ***Desde esta perspectiva, las tecnologías son herramientas que constituyen un entorno o área de expansión en el que pasan de ser soporte a dar cuenta de sus posibilidades de utilización.*** (Ibid, p.19).

Respecto de la educación a distancia es importante destacar que su crecimiento es exponencial, en especial en los ámbitos empresariales que no requieren evaluación ni validación, posibilitando entonces que exista y vaya en aumento una amplia oferta educativa de diplomaturas y títulos intermedios que se ofrecen en esta modalidad. Esta oferta se ve incrementada en los últimos años, con el desarrollo del acceso a Internet en el cual el ancho de banda deja de ser una limitación a la hora de acceder a contenidos de lectura y materiales audiovisuales favoreciendo en consecuencia el desarrollo y uso de las redes sociales incluso con fines educativos.

Simultáneamente, según un informe de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA P9 Eurydice), de la Comisión Europea publicado en mayo de 2011, llamado “Cifras clave sobre el uso de las TICs para el aprendizaje y la innovación en los centros de Europa 2011”²¹, en el año 2000 la Comisión Europea puso en marcha la “Iniciativa *e-learning*” que trazó un plan de acción que fijó los temas centrales para su desarrollo en los años subsiguientes (Comisión Europea, 2000). La “Iniciativa *e-learning*” se orientó hacia la “integración efectiva de las TICs en la educación y la formación”. (Comisión Europea 2000, p.3 en Eurydice, 2011).

La estrategia impulsada por este programa para el 2010 hizo hincapié en la necesidad de fomentar el aprendizaje y la formación basados en la utilización de las TICs (Comisión Europea, 2005 en Eurodyse, 2011). Surge así la Agenda Digital para Europa que centraliza las estrategias encaminadas a proporcionar a los estudiantes competencias en el manejo de TICs, la formación de docentes en TICs y la provisión a los centros escolares de tecnología actualizada y equipamiento informático.

²¹ Cifras clave sobre el uso de las TIC para el aprendizaje y la innovación en los centros escolares de Europa 2011. Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA P9 Eurydice). Mayo 2011.

2. La Industria Farmacéutica, de la Publicidad/*Marketing* Farmacéutica/o y Educación a Distancia Virtual en el Contexto de Argentina (2000s).

2.1. La Argentina en el marco de la Reestructuración Económico- Social de `2000s.

La Argentina no estuvo ajena al marco mundial de reestructuración productiva aludido en el Capítulo 1. De esta manera, los `90s se caracterizaron por la aplicación ortodoxa del modelo neoliberal de crecimiento económico. La década se inició con la asunción anticipada de Carlos Menem a la presidencia en julio de 1989 gestión que se prolongó hasta fines de 2001. Su gobierno se caracterizó por avanzar en el retiro del Estado de una serie de funciones para confiarlas a los mercados. En este marco, rápidamente se aprobaron dos leyes fundamentales para cimentar esa política, la Reforma del Estado y la de Emergencia Económica. (Rapoport, 2010).

Estas normas fijaban los ejes estratégicos de la gestión del gobierno y abarcaban temas como la reforma administrativa del Estado y la transformación del sistema de seguridad social; la autorización para privatizar la casi totalidad de las empresas públicas y vender bienes inmuebles; la suspensión de los subsidios y subvenciones especiales; la eliminación del sistema de “Compre Nacional” que obligaba al Estado a priorizar en sus compras a empresas del país, y la compensación de deudas entre particulares y el sector público, entre otras. También autorizaban la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central y la liberalización de las inversiones extranjeras. Estas medidas contribuyeron a crear el escenario que en una etapa posterior se caracterizó por objetivos todavía más amplios y radicales que se aplicaron a partir del llamado “Plan de Convertibilidad” con tres ejes de acción principales: La Ley de Convertibilidad²², la Apertura Comercial y la Reforma del Estado, con especial énfasis en el programa de privatizaciones. (*Ibid*).

De este modo durante los 90s y principio del nuevo siglo la Argentina atravesó una de las crisis más profundas y prolongadas de su historia, que entre otros aspectos, quedó reflejada en casi cuatro años consecutivos de recesión económica y acentuada retracción industrial signadas

²² La Ley de Convertibilidad establecía una paridad cambiaria fija sin límite temporal, la cual disponía la libre convertibilidad de la moneda nacional con respecto a cualquier moneda extranjera, y establecía que los contratos debían ser cumplidos en la moneda que las partes fijaran. Con esta ley se trataba de lograr una estabilidad en precios a largo plazo; constituía también un seguro de cambios para los flujos de capital, teniendo en cuenta la apertura absoluta de la cuenta de capitales. (Rapoport, 2010, pp789-799)

por una intensa centralización de capitales; altos niveles de pobreza e indigencia; elevadas tasas de desocupación y subocupación de la fuerza de trabajo; así como por el déficit fiscal insostenible; y crecientes desequilibrios en el sector externo agudizados por una muy pronunciada fuga de capitales. Estos procesos estuvieron acompañados de recurrentes renegociaciones de una impagable deuda externa, tanto en los términos en los que había sido acordada como en sus numerosas renegociaciones posteriores. La situación se fue agravando por la existencia de fuertes disputas dentro de los sectores dominantes que discutían respecto de cuál era la mejor forma de salir de la crisis que había originado la convertibilidad, que se expresaron en el debate “devaluación versus dolarización”. (Azpiazu y Schorr, 2010, p.227)

Estos procesos comienzan a revertirse durante los períodos presidenciales de Néstor Kirchner (2003-2007) y de Cristina Fernández (2007 hasta la actualidad) durante los cuales el Estado pasó a ocupar un rol activo en la regulación económica y el fomento de la actividad productiva en reemplazo de la especulación financiera. Este proceso se tradujo en incrementos significativos y sostenidos del PBI hasta el 2008. Así, entre 2001 y 2007, el PBI global se expandió el 36,1%, mientras que el correspondiente a las actividades manufactureras se incrementó el 45,6%; así el coeficiente de industrialización pasó del 15,4% al 16,5%. (*Ibid*, p.233). Esta dinámica de incrementos significativos y sostenidos del PBI incluyó también a las Industrias Culturales y Conexas. (Getino, 2008). El crecimiento sostenido evidenciado en años anteriores experimentó una retracción a mediados de 2009 producto de la crisis financiera mundial habiéndose recuperado a partir de 2010. Simultáneamente con el crecimiento mencionado se alcanzó una reducción de los índices de pobreza y desempleo, y se avanzó en una política de redistribución del ingreso.

Finalmente, cabe mencionar otros logros importantes de este proceso tales como la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva (2007) y del Sistema Integrado Previsional Argentino (2008); la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual (2009) que deroga la legislación heredada de la última dictadura militar (1976-83); el decreto de Asignación Universal por Hijo (2009), el Plan Conectar Igualdad (2010); la Ley 26.618 y Decreto 1054/10 de Matrimonio Igualitario. En 2012, ya durante el segundo mandato de la Presidenta Cristina Fernández cabe señalar la Reforma de la Carta Orgánica del Banco Central, que reemplaza el texto vigente desde 1992 y la expropiación del 51% del paquete accionario de la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) encontrándose en estudio para futura discusión en el Congreso Nacional la reforma de los Códigos Civil y Comercial y del régimen judicial, entre otros proyectos.

2.2. La Industria Farmacéutica en la Argentina.

De acuerdo a un informe publicado por el INDEC²³ (2009), la facturación total de la industria farmacéutica en la Argentina, durante 2008 (año en que se inicia nuestro estudio de campo según se explicó en el Capítulo 2) fue de 650.000 millones de dólares. Esta cifra significó un incremento del 26,8% en relación al año 2007. Las ventas en el mercado interno -compuestas por medicamentos producidos localmente más los importados- aumentaron el 29,6%, y las exportaciones 4,6%. Por otra parte, en el cuarto trimestre (2008) la facturación total tuvo un crecimiento del 23,4% con relación a igual período del año 2007, las exportaciones subieron 35,3% y las ventas al mercado interno 22,2%. En este cuarto trimestre los medicamentos de mayor facturación fueron aquellos destinados a: Sistema Nervioso Central (\$429 millones), Aparato Digestivo (\$415 millones), Aparato cardiovascular (\$315 millones) y los Antineoplásicos e Inmunomoduladores (\$294 millones)²⁴.

La composición del mercado local presenta -según el mismo informe- características que comparte con el mercado mundial. A título de ejemplo cabe mencionar: la escasez de nuevas drogas en algunas enfermedades que generan grandes ingresos (*blockbusters*); el vencimiento de patentes y la fuerte competencia que reciben de parte de los genéricos; alta incertidumbre y altos costos en investigación y desarrollo. Al mismo tiempo, *la producción farmacéutica argentina se caracteriza por el protagonismo de empresas multinacionales y la presencia simultánea de un componente local especializado en la comercialización de sus productos. En su mayor parte, esta industria local trabaja sobre la base de la importación de principios activos, que abastece al mercado interno.* (*Ibid*, Cursivas agregadas). No sorprende entonces que en Argentina 2007 existieran 250 laboratorios: el 56% corresponde a laboratorios nacionales mientras que el 44% a multinacionales. Los 10 laboratorios más importantes en términos de volumen de facturación anual durante ese año son extranjeros según se observa en el siguiente diagrama:

²³ http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/farm_04_09.pdf Informe del 6 de abril de 2009.

²⁴ http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/farm_04_09.pdf Informe del 6 de abril de 2009.

Diagrama 3.2: Ranking de laboratorios radicados en Argentina según su volumen de facturación en 2007.

Mayores 10 laboratorios farmacéuticos radicados en Argentina	
Volumen de venta expresado en millones de dólares	
Año 2007	
Roemmers	USD 244.4.
Bagó	USD 161.2.
Bayer	USD 156.4.
Ivax Argentina	USD 121.6.
Elea	USD 119.9.
Gador	USD 104.2.
Pfizer	USD 103.0.
Sanofi Aventis	USD 102.3.
Phoenix	USD 91.2.
Montpellier	USD 88.2.

Fuente: IMS Health, Reporte 2010.

Por último, en el campo específico de las biotecnologías, la producción de medicamentos tuvo lugar tempranamente en la Argentina. Sin embargo, los volúmenes de facturación producto de inversiones en Investigación y Desarrollo son sensiblemente inferiores a los registrados por las compañías líderes internacionales. Esta evolución se asocia a desarrollos previos en el campo de los medicamentos y se insertan dentro de estrategias globales de las empresas que permiten captar y potenciar la presencia de activos complementarios ubicados en la comercialización o en la red internacional de subsidiarias antes que en las actividades de investigación y desarrollo. (*Ibid*).

2.3. La Industria de la Publicidad/*Marketing* en Argentina.

En Argentina, las agencias locales de publicidad se desarrollaron en las dos primeras décadas del siglo XX, sumándose a las filiales norteamericanas ya establecidas. La Segunda Guerra Mundial interrumpió momentáneamente el flujo de las agencias extranjeras abriendo la posibilidad de fundar grandes compañías argentinas. Sin embargo esa posibilidad no se materializó. Para explicar la conformación de las agencias en el país, Getino (2008) presenta un

estudio que reseña la evolución de las relaciones de propiedad en los últimos años. El mismo muestra que las inversiones extranjeras en el sector analizado no van más allá del alquiler de modernas oficinas y la contratación de personal estable o temporario para el desempeño de actividades, operativas y creativas. Dicho estudio refiere que, hasta los años `80, las agencias multinacionales con oficinas en el país eran simplemente filiales de las sedes centrales o asociadas a agencias locales, a través de una participación minoritaria. (Getino, 2008, pp.376-377).

Ya a finales de los `90, se percibe en la Industria de la Publicidad/*Marketing* la aparición de las llamadas “centrales de medios” o *media brokers* que modificaron las reglas de las agencias ocupadas especialmente de la “Creatividad/Comercial”. Dichas agencias definieron su actividad como “consultoría, planificación estratégica, compra y desarrollo de medios”, incidiendo en los esquemas de remuneración y asesoramiento de los anunciantes, llegando a pautar el 50% del negocio publicitario desplazando al mismo tiempo a las tradicionales agencias de venta de espacio.

La crisis económica nacional de finales de 2001 impactó directamente en el escenario social descrito y en los consumos, modificando algunas prácticas del sector que recién comenzó a revertirse de manera lenta y gradual a partir de 2003. En este marco, la tradicional división de consumidores (ABC1, C2C3, D1D2 y E), dio paso a la clasificación por clases: alta, media, baja y marginal; representando la primera de ellas sólo el 10% de la población que pasó a concentrar el 39% del consumo global; mientras que la última, con el 20% de la población aportó el 5% del consumo. (*Ibid*, p.377).

2.4. Educación a Distancia en la modalidad Virtual en Argentina.

La Ley nacional de Educación N° 26.206, aprobada por el Congreso Nacional el 14 de diciembre de 2006, incluye en su texto a la Educación a Distancia (EaD), dedicándole el título VIII, por el cual la EaD se incorpora al sistema educativo nacional, resaltando así su potencialidad y constituyendo una opción pedagógica para distintos niveles y modalidades del sistema educativo. Veamos algunas de sus características:

De acuerdo con el Artículo 104 de la Ley Nacional de Educación: “La Educación a Distancia es una opción pedagógica y didáctica aplicable a distintos niveles y modalidades del sistema educativo nacional, que coadyuva al logro de los objetivos de la política educativa y puede integrarse tanto a la educación formal como a la educación no formal”.

En tanto el Art 105 de la mencionada ley establece que “A los efectos de esta ley, la educación a distancia se define como la opción pedagógica y didáctica donde la relación docente-alumno se encuentra separada en el tiempo y/o en el espacio, durante todo o gran parte del proceso educativo, en el marco de una estrategia pedagógica integral que utiliza soportes, materiales y recursos tecnológicos diseñados especialmente para que los/as alumnos/as alcancen los objetivos de la propuesta educativa”

Otros antecedentes que enmarcan el papel de la EaD en el sistema educativo argentino que merecen ser mencionados son: la aprobación, en noviembre de 2002, por parte del Consejo Federal de Cultura y Educación a través de la resolución N° 183/2002, de la creación de la Comisión Federal de Registro y Evaluación permanente de las ofertas de Educación a distancia. La misma establece los requisitos y condiciones para la obtención de la validez nacional de los títulos. A partir de esa norma se puso en marcha un proceso de evaluación con el propósito de mejorar la calidad de los estudios a distancia, registrar las ofertas educativas, adecuar esa opción pedagógica a las normas educativas vigentes, y resguardar los intereses de los derechos de los estudiantes.

En la misma línea, el Consejo Federal de Educación aprobó en 2007 un Acuerdo Marco de Educación a Distancia (Resolución N° 32/2007) para la Educación Primaria, Secundaria y Superior, cuyo anexo I detalla los lineamientos políticos, criterios, orientaciones generales y específicas para el desarrollo de la EaD en los tres niveles de formación. A su vez, en su anexo II, se establecen los lineamientos para la gestión federal de estudios en los distintos niveles y para el funcionamiento de las ofertas educativas alcanzadas por la presente resolución.

El desarrollo de ofertas educativas en la modalidad de EaD queda en evidencia en el análisis de la labor que la Comisión Federal de Registro y Evaluación permanente (Res. N° 183/2002) llevó adelante durante el período 2003-07. Esta comisión evaluó más de 1300 propuestas institucionales. El 20% correspondieron a instituciones de gestión estatal y el 80% a instituciones de gestión privada. El 85% del total corresponden a carreras de educación superior y el 15% a propuestas de estudios de nivel primario y secundario. De las carreras de educación superior, las tecnicaturas representaron el 79% de las presentaciones, en tanto las de formación docente, incluyendo carreras de grado y postítulos constituyeron el 21%.

El texto de la resolución permite percibir la tensión aún hoy existente entre propuestas de EaD que otorgan a las TICs un papel preponderante en el proceso de aprendizaje y otras que dan mayor énfasis a las estrategias de intervención docente. En el mismo texto se observa que se está recorriendo un camino que pone de relieve una concepción de las TICs con mayor sustento pedagógico y en relación con el contexto sociocultural de los alumnos, orientada a la

construcción de conocimientos, centrada en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y con un fuerte protagonismo docente en el diseño e implementación de las ofertas educativas.

Asimismo, la norma (32/2007) fija los lineamientos políticos que enmarcan a la EaD como impulsora de condiciones que estimulen la democratización, la igualdad y la ampliación de oportunidades ya que abre alternativas diferentes para que vastos sectores de jóvenes y adultos puedan satisfacer sus expectativas y necesidades formativas al mismo tiempo que trabajar. Otro aspecto sustantivo que marca la norma (32/2007) sobre la EaD es la posibilidad de llegar a lugares remotos del país, lo cual contribuye a borrar o disminuir las diferencias de acceso que se producen entre quienes residen en grandes ciudades y quienes viven en pequeñas localidades o en zonas rurales.

La singularidad de la EaD está reconocida en la norma que alerta sobre necesidad de considerar las formas de organizar y desarrollar las comunicaciones y las interacciones entre docentes y alumnos, y alumnos entre sí, implicando una manera particular de diseñar y utilizar los diferentes materiales didácticos y medios tecnológicos. Reconoce, asimismo, que nuestro país presenta una dispar incorporación y utilización de recursos tecnológicos y a la vez un desigual desarrollo pedagógico de las instituciones. En este sentido, las tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen potencialmente múltiples posibilidades para el logro de aprendizajes significativos.

Sin embargo, es importante destacar que la tecnología en sí misma no asegura la calidad de la propuesta ni el logro de los objetivos de aprendizaje. La intervención docente y la calidad de las interacciones pedagógicas son componentes clave para lograr aprendizajes efectivos. Desde esa perspectiva, la normativa establece que el Estado debe ejercer un rol activo, atento a las necesidades sociales y especialmente a las de los sectores más desfavorecidos utilizando opciones pedagógicas como la EaD para posibilitar el acceso a todos los bienes culturales.

Capítulo 4. Visión Médica: Organización Productiva de Contenidos Publicitarios/*Marketing* para la Industria Farmacéutica.

1. Modelo de Organización Productiva de Contenidos en Redes de Proyectos en Colaboración.

No contamos con un modelo de producción de contenidos publicitarios/*marketing* aplicable en el marco de la reestructuración productiva mundial y Argentina de los 2000s. Adoptaremos, entonces, a fines de testeo el modelo desarrollado por Windeler y Sydow (2001), referido a la industria televisiva alemana, a los efectos de definir las Redes de Proyectos en Colaboración. Estos mismos implican:

“(…) un medio de coordinación de actividades entre firmas relativamente independientes (incluyendo artistas y artesanos) a fin de llevar a cabo una tarea temporaria para la cual las redes de firmas coordinan sus actividades de proyectos con referencia a un conjunto de relaciones y prácticas establecidas (extendiéndolas) más allá del proyecto inmediato”. (*Ibid*, p.1049).

Las Redes de Proyectos en Colaboración, por lo tanto, son “sistemas temporarios” en términos de actividades limitadas en el tiempo que sobreviven a un proyecto singular por estar basadas en experiencias en colaboración que llegan en muchos casos, a conformar relaciones que duran por años. Este tipo de relaciones estables –aclaran- tienen un alto impacto en la formación y coordinación de la red de proyectos dado que los miembros del equipo, por su larga experiencia colaborativa en proyectos similares, comparten conocimientos específicos de la empresa para la que trabajan como son por ejemplo los tiempos de entrega, estándares de calidad, etc.. Ese conocimiento mutuo (“*mutual knowledge*”), idiosincrático, basado en normas y prácticas compartidas en las redes y en la propia industria y desarrollado entre los integrantes del proyecto hacen que la coordinación de sus actividades sea posible, eficiente y legítima; simultáneamente este mecanismo basado en la experiencia dificulta el ingreso de nuevas firmas en el circuito de la red de proyectos y en el circuito de la industria misma. (*Ibid*, pp.1050-1053).

2. Buena Salud: la Empresa Farmacéutica Contratante.

Buena Salud²⁵, es el nombre de fantasía elegido para analizar las actividades de la Industria Farmacéutica que subcontrata a la Agencia de Publicidad estudiada. Se trata de una compañía farmacéutica multinacional que en su reporte anual del 2009, publicado en Internet, se ubica como líder mundial en cuidados de la salud; número uno en mercados emergentes con una presencia amplia y equilibrada; con un total aproximado de 105.000 empleados en 110 países; con una oferta diversificada en medicamentos, productos de salud y genéricos; líder mundial en la rama de vacunas humanas y líder global en salud animal. Durante el 2009 alcanzó ventas netas de 29.3 billones de euros y presentaba, en ese momento, un crecimiento anual del 6.3%; habiendo realizado durante el mismo año 33 alianzas y otras tantas adquisiciones²⁶.

El mismo Reporte 2009 señala que su estrategia global para alcanzar un crecimiento sustentable a largo plazo se concentra en tres principios clave: aumentar la innovación a través de la investigación y el desarrollo; aprovechar las oportunidades de crecimiento externo, y adaptar la estructura grupal para futuros cambios. A fin de cumplimentarlo lleva a cabo 5 líneas de acción: desarrollo de mercados emergentes; vacunas humanas; consumo en salud; tratamiento en diabetes, oncología y productos innovadores. La compañía es administrada por un Directorio compuesto por 16 miembros, 7 de los cuales son directores independientes ya que de acuerdo a las reglas del Directorio se exige que al menos la mitad de sus miembros lo sean.

En Argentina este laboratorio inició sus actividades en 1980, tres décadas que le han permitido afianzarse en el mercado local como principal proveedor de vacunas (una de sus líneas a nivel internacional) y así reforzar y replicar la visión general de la compañía: *“un mundo en el que nadie sufra o muera a causa de enfermedades prevenibles por vacunación”*²⁷. (Cursivas agregadas, SR).

Ya en 1999 fue adquirido por otra compañía farmacéutica y en 2004 se hizo efectiva la compra por la firma que actualmente lleva su nombre, *convirtiéndose en el tercer grupo farmacéutico mundial más importante en términos de volumen de facturación anual*. Localmente está formada por dos Divisiones: Operaciones Comerciales y Operaciones Industriales y cuenta con un plantel total de 130 personas, de las cuales el 60% desarrolla actividades en la planta industrial.

²⁵ Por razones de confidencialidad no se menciona el país de origen del laboratorio farmacéutico analizado. La información consignada está basada en fuentes documentales y en el Reporte 2009 de la empresa.

²⁶ Reporte anual (2009) de la empresa publicado en Internet.

²⁷ *Ibid*

Las estrategias publicitarias que nos interesan analizar incluyen principalmente la contratación de productos informacionales de promoción y educación. Esta última incluye una oferta de cursos de educación médica en la modalidad de *e-learning*, es decir de educación a distancia cuya tecnología de soporte es la WEB.

3. Visión Médica: la Empresa Publicitaria Subcontratada Estudiada.

3.1. El Holding Inversor en el sector Publicidad/*Marketing*.

La organización empresarial estudiada pertenece a una compañía madre que de aquí en adelante llamaremos *holding*²⁸ *de inversores* el cual controla y administra las actividades de las otras a través del volumen de su propiedad accionaria. El holding está integrado por un grupo de inversores, de distinta nacionalidad, con propiedades y firmas diversas. Cada uno se caracteriza por poseer y dirigir compañías de salud, electrónica, nanotecnología y componentes médicos, entre otros; poseer experiencia en gestión empresarial, desarrollo de consultoría para empresas públicas; participar en la creación y reestructuración de empresas de tecnología, minería, petróleo y gas en distintos países del mundo; y dirigir otras empresas en el rubro de diamantes y minerales que cotizan en bolsa. Cuenta también con accionistas con vasta experiencia en el sector farmacéutico que ocupaban distintos puestos en el sector tales como: la presidencia y la dirección general de una compañía farmacéutica, además de ocupar posiciones en áreas tales como: farmacología, desarrollo de nuevos productos, ventas, *marketing*, y desarrollo empresarial. Asimismo acumula amplia experiencia en investigación académica y la propiedad de patentes. La experiencia del grupo inversor también gira en torno al mercado de capitales, la administración de fondos de inversión y análisis y consultoría de inversiones. Véase Diagrama 4.1.

Rio de Janeiro, Brasil, es la sede de la compañía madre aunque la composición accionaria de la misma se concentra en Inglaterra, Australia y Estados Unidos. A su vez dicha matriz se encuentra representada por un Directorio, cuyo presidente mantiene reuniones periódicas con el *Chief Executive Officer* (C.E.O), responsable principal de la operación de la compañía, con el fin de auditar la inversión realizada, definir las acciones financieras a seguir y fijar las cuotas de facturación y por consiguiente de venta. Las reuniones de Directorio no tienen base fija, se

²⁸ El *holding* por lo general persigue una estrategia que denomina “eficiencia fiscal”, es decir que la carga tributaria sobre la cuenta de resultados consolidada sea menor a la suma de las cargas sobre cada una de las empresas del grupo consideradas individualmente.

realizaban trimestralmente en lugares a designar, por lo general en Europa, y siempre fuera de las oficinas que sirven de sedes y subsedes.

Diagrama 4.1. Visión Médica: composición del grupo accionario del *holding* inversor.



Diagrama 4.1: Representación esquemática de la composición del holding inversor en Visión Médica (empresa de publicidad/marketing estudiada).

Fuente: Información publicada en Internet.

El *Chief Executive Officer* (C.E.O) ocupa el cargo más alto luego del Presidente del Directorio de accionistas; tiene sede en Rio de Janeiro, Brasil; es elegido por el grupo inversor, por tiempo indefinido y tiene la responsabilidad de dirigir la compañía. Bajo las órdenes del C.E.O, se encuentra el *Chief Operational Officer* (C.O.O), con sede en Buenos Aires, elegido por el Directorio de accionistas; y un Vicepresidente Financiero con sede en Rio de Janeiro, asimismo elegido por el C.E.O y responsable del estado financiero de la empresa. En este sentido, el holding de inversores además de concentrar las decisiones estratégicas y financieras; define la organización productiva de la compañía al decidir los puestos y divisiones jerárquicas; y concentrar la propiedad de las marcas y patentes.

Diagrama 4.2. Composición accionaria por nacionalidad del grupo inversor.



Diagrama 4.2. Representación esquemática de la composición accionaria de acuerdo al país de origen de sus accionistas, del grupo inversor de Visión Médica (empresa de publicidad/marketing estudiada).

Fuente: documentos internos

3.2. Visión Médica: la Empresa Publicitaria Subcontrada estudiada.

Visión Médica es una organización empresarial que produce Publicidad/*Marketing* para la Industria Farmacéutica, materializada en acciones de educación médica *online*, especializada en *e-learning*, con sede central en Rio de Janeiro, Brasil, y oficinas en Argentina, Australia, Colombia, España y México.

La firma fue constituida en 1999 en pleno auge de la burbuja de Internet, a partir de la compra, por parte del grupo inversor transnacional ya descrito en párrafos anteriores, de dos empresas: una Argentina dedicada a la producción de contenidos médicos multimedia; y otra, un portal médico brasileño que contaba, en ese momento, con uno de los mayores tráfico de usuarios de Brasil.

Esta empresa de capitales mayoritariamente ingleses y australianos, fue redefiniendo su posicionamiento en el mercado y su modelo de negocio. Durante el estudio de campo (2008/2010) su casa matriz se encontraba en Rio de Janeiro (Brasil), concentrando allí y en Buenos Aires (Argentina) su equipo corporativo y de producción (centralizada); el resto de sus oficinas eran sólo comerciales y se ubicaban en San Pablo (Brasil); Ciudad de México (México); Madrid y Barcelona (España); Bogotá (Colombia) y Sídney (Australia).

Diagrama 4.3. Visión Médica y sus filiales.



4.3. Representación esquemática de las filiales de Visión Médica (empresa de publicidad/marketing estudiada).

Algunos antecedentes de la empresa resultan importantes a los efectos de la comprensión de su evolución posterior. En efecto, Visión Médica surge de la fusión de dos empresas fundadas en 1995: por una parte, el primer portal dirigido a médicos y estudiantes de medicina de Brasil y, por otra, en Argentina una empresa dedicada a la producción de contenidos médicos multimedia que había surgido a partir de la idea de una sociedad científica que se propuso crear una enciclopedia multimedia distribuida en CD ROM.

En 1996, el portal brasileño comenzó a ofrecer sus servicios a toda la región convirtiéndose en el portal más visitado de Brasil; en tanto la iniciativa de la enciclopedia multimedia, en Argentina, se convirtió en un proyecto que involucró a más de 50 sociedades científicas del país. En 1997, la enciclopedia multimedia llegó a distribuirse en toda Latinoamérica; al tiempo que en 1998, el portal brasileño creó una librería virtual con más de 10 mil libros de medicina y ciencias de la salud y revistas de informática médica dirigidas a toda Latinoamérica.

En 1999, nace Visión Médica, según mencionamos, con una composición diferente de la actual y crea un portal que lleva el nombre de la empresa que luego se convierte en una fuente muy consultada de conocimientos médicos con más de 40.000 profesionales médicos registrados.

En 2000 finaliza la configuración de la actual empresa y se disponibiliza la enciclopedia multimedia *online* antes distribuida en CD ROM. A su vez el portal se focaliza en los profesionales médicos de toda Latinoamérica; en ese momento se comienzan a desarrollar proyectos para la industria farmacéutica, creando el primer producto de promoción para laboratorios farmacéuticos. En 2001 la empresa termina de configurar su estructura actual y

adopta un nuevo nombre corporativo que refleja la integración de todos los productos informacionales bajo una misma marca.

Ya en el período cubierto por esta investigación Visión Médica se especializa en el desarrollo de productos virtuales típicos de la Industria Cultural de la Publicidad/*Marketing online* que integra soluciones de educación y de promoción, con el fin de fortalecer el vínculo de la industria farmacéutica con los médicos e incrementar la prescripción de productos. De esta manera, las acciones de educación en la modalidad de *e-learning*, buscan fortalecer y complementar las acciones de *marketing* general y *online* que sus clientes ya realizan. El fundamento de estas acciones se encuentra en ***considerar que el conocimiento de la patología y su tratamiento, el conocimiento específico del producto y la relación con la marca son las tres variables de mayor impacto, en el potencial de prescripción de un producto.*** Las acciones de educación se orientan entonces a: transmitir avances sobre el diagnóstico y/o el tratamiento de una patología; aumentar el conocimiento general; dar a conocer guías de tratamiento; y generar el reconocimiento de la marca como patrocinador de educación médica. (Énfasis agregado, SR).

Los productos educativos buscan incorporar nuevos conocimientos; poner en práctica conocimientos previos adquiridos; difundir actualización científica y reforzar mensajes clave; en función de estas premisas se sustentan las distintas modalidades educativas que se aplican en el proyecto estudiado que desarrollaremos en el Capítulo 5.

3.3. Un Modelo de Negocio cambiante: el pasaje de la Producción de Contenidos Informativos a Contenidos Educativos en la modalidad *e-learning*.

“Visión Médica fue evolucionando y cambiando su posicionamiento en el mercado”, explica nuestra informante clave (IC), quien se incorpora a la compañía a finales de 2001, casi dos años después de su conformación. Dichos cambios son relevantes a esta Tesis ya que llevaron a redefinir el proceso de trabajo de la empresa y nuestra informante clave se identifica como la principal –pero no única – responsable de definir ese proceso de trabajo. De esta manera explica:

“la empresa nació como una punto-com que fue modificando su modelo de negocios a partir de la crisis de la burbuja de las empresas punto-com²⁹ que la obligó a redefinir su modelo de negocios y posicionamiento en el mercado”.

²⁹Las empresas punto-com eran compañías que se promovían a sí mismas como parte del negocio de Internet durante el auge del e-business hasta su caída en la crisis conocida como “Burbuja .com”.

Según lo expuesto por la empresa en su reunión anual de 2006 y a material institucional de 2010, la empresa experimentó la siguiente evolución en términos de posicionamiento en el mercado:

- 2000-2001: se especializó en el desarrollo de contenidos médicos en Internet, portales y conectividad.
- 2001-2003: fue una empresa dedicada a acciones de *E-marketing* para compañías farmacéuticas.
- 2003-2006: se concentró en el desarrollo de relaciones de *marketing* para la industria farmacéutica³⁰.
- 2007: se posicionó como compañía de *marketing* farmacéutico abarcando acciones de *marketing online* (educación médica y promoción de medicamentos); *marketing intelligence* (investigación de mercado); *marketing* directo y *marketing* estratégico.
- 2008-2010: se focalizó en acciones de *marketing* farmacéutico especializado en acciones de educación y promoción *online*.

Se observa así un pasaje que va desde su origen como compañía sólo de Internet, es decir concentrada en el negocio de la producción de contenidos publicados en portales y sitios de Internet, a ser una compañía de *marketing*, en primera instancia sólo preocupada por desarrollar acciones de relación *online*, luego diversificándose y abarcando acciones *online* y de *marketing* directo y estratégico para finalmente concentrarse en sólo campañas *online* de educación y promoción.

Estos cambios en el modelo de negocio y en el posicionamiento de la empresa en el mercado impactaron en la organización y en sus procesos de trabajo. En esta investigación y de acuerdo a nuestros objetivos sólo abordaremos la organización y los procesos de trabajo del Área de Producción de Contenidos específicamente en base a lo comentado por nuestra informante clave (IC) y principal entrevistada.

La (IC) ingresa a la compañía en el momento en que la empresa experimentaba la transición de ser una compañía de producción de contenidos en Internet a ser una empresa de *e-marketing* uno de cuyos intereses era el desarrollo de contenidos educativos en la modalidad de *e-learning*. En este marco, la (IC) explica:

“Recibí un equipo y un proceso de trabajo preparado para desarrollar contenidos informativos médicos para Internet y debía, en aquel momento sin saberlo a ciencia cierta, capacitar al equipo para que sean capaces de desarrollar contenidos

³⁰ Material institucional presentado en la 1st Annual Meeting 2006.

educativos (no informativos), definir conceptualmente esos contenidos educativos y establecer el correspondiente proceso de trabajo”.

Su contratación por Visión Médica tenía como objetivo llevar adelante la coordinación de un equipo de 4 personas, dos editores y dos diseñadores multimedia para producir contenidos educativos. Durante 2001-2002, explica la (IC):

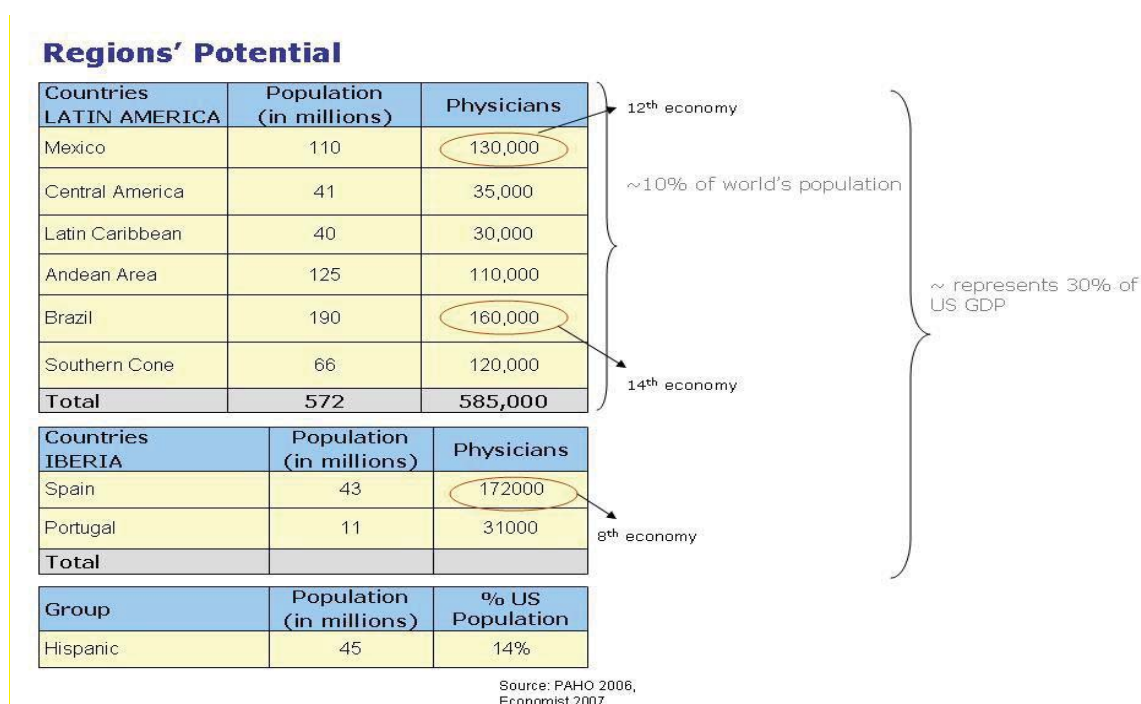
“Se desarrollaban contenidos educativos que no implicaban diseños didácticos y multimedia complejos, sino que seguían un formato tradicional y lineal (...) ya a partir de 2002 se realiza un cambio conceptual radical y yo (IC) y todo el equipo jugamos un papel crucial en su definición y desarrollo (...) el cambio de concepto impactó en los materiales desarrollados y por ende en las calificaciones requeridas y en el propio proceso todos los cuales se modificaron de manera significativa”.

3.4. Los Destinatarios de las acciones de Publicidad/Marketing Farmacéutica/o.

3.4.1. Composición de la población Médicos por región y en Argentina.

A fin de poner de relieve la importancia del mercado médico potencial incluimos a continuación un gráfico que muestra la población en 2007, de médicos por región al que se dirige la industria farmacéutica cuando destina sus presupuestos en acciones de *marketing*, y en el caso específico de la industria estudiada, de acciones de *marketing online*.

Diagrama 4.4. Población médica por región y Argentina



Fuente: Documentación interna de Visión Médica (empresa de publicidad/marketing estudiada) provista por la (IC) con la autorización pertinente.

3.4.2. Hábitos y Costumbres de la población de Médicos en relación al uso de Internet.

Visión Médica Argentina solicitó un estudio de mercado, durante 2009, con el fin de conocer hábitos y costumbres de los médicos en relación al uso de Internet. Dicho informe revela que la población estudiada reunía las siguientes características: los profesionales de la salud cuentan mayoritariamente con conexión rápida (banda ancha) de Internet (78%); el 96% accede desde su casa mientras que el porcentaje restante se divide entre los que acceden desde el consultorio y/o guardia (60%) desde el hospital el 45% y desde otros lugares un 23%. El 75% se conecta varias veces por día; en tanto que el 20% lo hace una vez por día; y sólo un 5% 1 vez por semana. En cuanto a los motivos, el estudio revela que el 58% lo hace por motivos profesionales; y un 42% por motivos personales. Al mismo tiempo, el 56% de los profesionales se encuentran interesados en participar de programas de Educación Médica Continua (EMC) *online*; el 26% muy interesado; en tanto, el 17% no está interesado.

En relación a los hábitos de comunicación vía e-mail, el estudio encontró que el 88% de los médicos encuestados utiliza el correo electrónico para comunicarse con colegas y/u otros profesionales médicos; el 49% para comunicaciones sobre cuestiones administrativas; el 42% para comunicarse con compañías farmacéuticas (la misma incluye la comunicación con los representantes de venta); el 36% con el staff médico; el 27% con pacientes y el 3% ninguno de los puntos señalados. Otro ítem relevado fue el uso de Internet con fines comerciales: un 84% de los respondentes piensa que el uso de Internet es esencial para su práctica profesional y el 49% señala que con frecuencia cambia sus comportamientos prescriptivos como resultado de la información acerca de productos farmacéuticos u opciones de tratamiento que recibe *online*.

Otras conclusiones que arroja el estudio revelan que el *marketing* responde a un mercado que ha sufrido cambios producidos, entre otros factores, por una fuerte innovación tecnológica, presencia de clientes más informados, una oferta que supera la demanda, una fuerte competencia y clientes más exigentes. Al mismo tiempo, también se producen cambios en los consumidores, quienes van a mostrar mayor capacidad de elección; mayor información, elección en base a la calidad de los productos y de asistencia; que evalúan precios, son menos leales a las marcas y más participativos con el médico. Finalmente también se producen cambios en los canales de distribución tales como la presencia de una mayor concentración y mayor poder de negociación de las empresas distribuidoras.

Esos cambios interactúan con factores internos y externos de la propia industria farmacéutica. Dentro de estos factores se incluyen: nuevas y fuertes restricciones en la

promoción de medicamentos; gran cantidad de médicos no visitados por la fuerza de ventas (por encontrarse en regiones lejanas; por ser bajos prescriptores; por tratarse de productos sin presupuesto promocional o ser nuevas indicaciones). De esta manera, las acciones de *marketing online* encuentran un buen segmento de aplicación al convertirse en el complemento para la visita médica a través de acciones promocionales y educativas. Otra actividad que surge cada vez con mayor fuerza es la conformación de comunidades de profesionales virtuales donde los médicos se agrupan por especialidad, enfermedades, regiones, etc. para compartir información. Surgen así actividades de *marketing* con un componente en línea. Sitios de producto, blogs y foros son cada vez más importantes para la decisión clínica; justificando que la publicidad en línea adquiera un rol importante.

3.5. Buena Salud (empresa anunciante) y Visión Médica (empresa publicitaria subcontratada estudiada): ¿Un modelo de Redes de Proyectos en Colaboración? Las relaciones de Subcontratación.

A modo de síntesis de las secciones anteriores véase Diagrama 4.5. en el cual articulamos a las empresas y niveles de su actuación. Buena Salud (ET), industria farmacéutica (anunciante) subcontrata la producción de acciones de publicidad/*marketing* que ofrece Visión Médica (empresa estudiada) con el fin de incrementar la prescripción de uno de sus productos mediante el desarrollo del proyecto “Manejo Terapéutico de la Diabetes” a tales efectos incorporando acciones de Educación médica a Distancia en la modalidad de *e-learning*.

Según muestra el Diagrama 4.5 advertimos en el caso estudiado una Codificación Supranacional, dimensión de la Nueva División Internacional Informativa del Trabajo (NDIIT) aludida en el Capítulo 1, en este caso representada por la casa matriz de la empresa farmacéutica Buena Salud ubicada en un país de Europa y por el *holding* inversor de la empresa de publicidad/*marketing* con sede en Estados Unidos. Ambos impactan en la organización productiva y del trabajo de sus respectivas subsidiarias en Argentina, mediante un proceso de Decodificación y nueva Codificación Nacional a través de la legislación y prácticas pertinentes en el país -siempre dentro de los límites admitidos por la Codificación Supranacional- (Europa Argentina/Brasil-Argentina).

Diagrama 4.5. Modelo de Redes de Proyecto en Colaboración aplicado al caso estudiado.

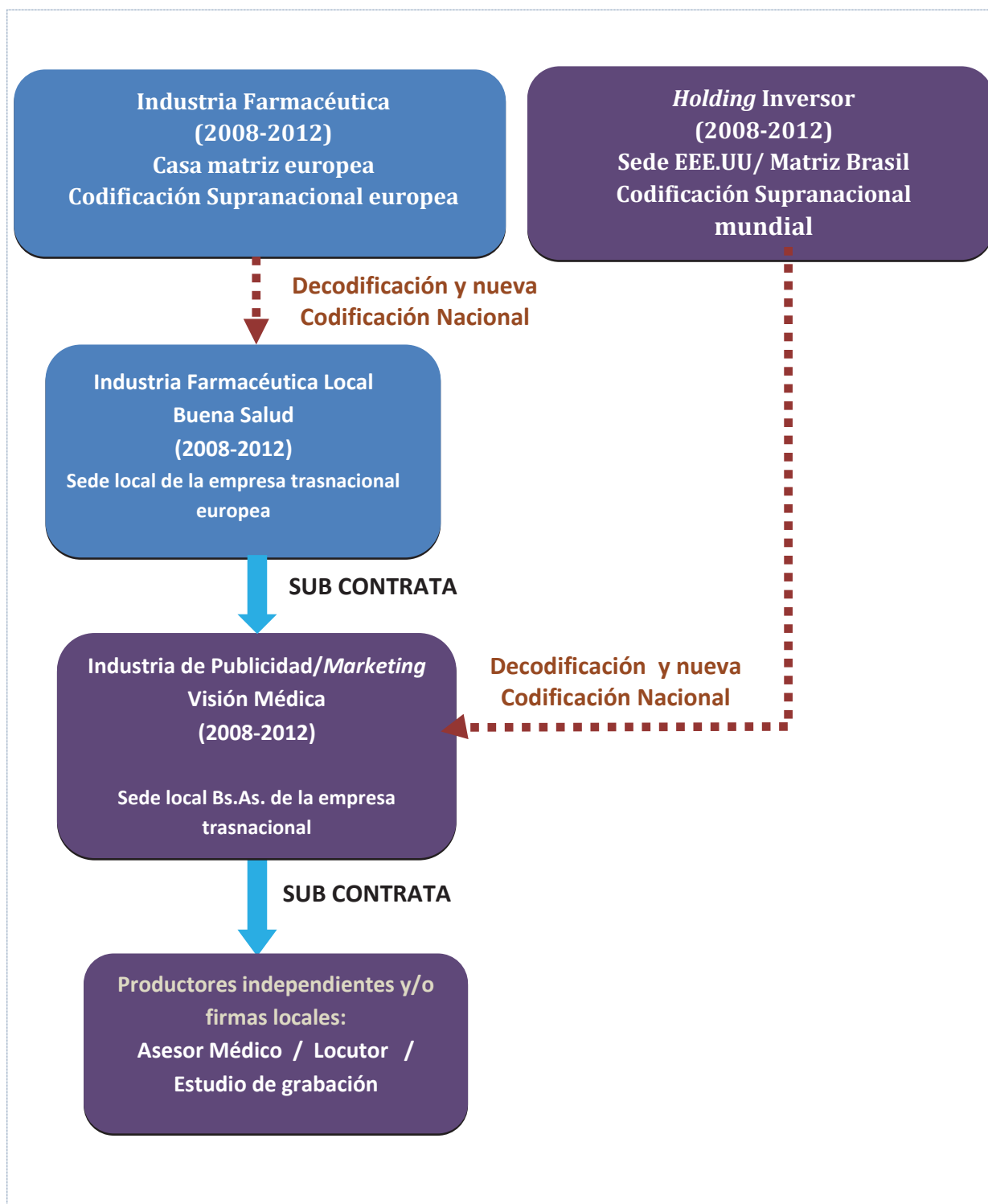


Diagrama adaptado de Roldán (2010, 2012).

En base a esta articulación Buena Salud Argentina decide subcontratar a Visión Médica sede Argentina, la empresa de publicidad/*marketing* estudiada.³¹. A su vez Visión Médica Argentina subcontrata ocasionalmente partes del desarrollo del producto informacional subcontratado, articulación que creemos puede inscribirse en el Modelo de Redes de Proyecto en Colaboración que se abordará en el Capítulo 5.

Téngase en cuenta, sin embargo, que en este caso se trata de pequeñas firmas y/o productores independientes subcontratados para llevar a cabo partes de un proyecto específico. Si bien el mismo implica tareas temporales la relación inter empresas perdura al sobrevivir al producto informacional inicial subcontratado. Aquellas firmas comparten conocimientos específicos de la empresa subcontratante, por ejemplo los estándares de calidad requeridos, los tiempos de entrega relacionados al ciclo de vida de los productos farmacéuticos, etc. En el caso estudiado, ese conocimiento mutuo ("*mutual knowledge*"), idiosincrático, se basa en normas y características de la propia industria farmacéutica que hacen posible la consecución eficiente y legítima de las partes del proyecto subcontratado. Al mismo tiempo, este mecanismo basado en la experiencia dificulta el ingreso de nuevas firmas en el circuito de la red de proyectos y en el circuito de la industria misma.

En síntesis -pese a coincidir en los puntos antes expuestos- podemos concluir que el Modelo de Redes de Proyectos en Colaboración presentado por Windeler y Sydow (2001) se aplica *sólo parcialmente* al caso estudiado. En particular el ejemplo analizado muestra la materialización de relaciones jerárquicas de control ***no contempladas en aquel modelo*** sumado a profundas tensiones internas y externas determinadas en cada uno de los niveles mencionados.

³¹ Cabe mencionar que a fines del período de Trabajo de Campo (2010) se había establecido en Visión Médica un área de Proyectos Regionales con el objetivo de captar potenciales clientes de la industria farmacéutica estableciendo relaciones directas con las respectivas casas matrices estadounidenses o europeas. Hasta el momento la iniciativa no había alcanzado el éxito esperado.

Capítulo 5. Visión Médica: Código del Trabajo y Prácticas Organizacionales en la Producción de Contenidos de E-Learning. Proyecto *Manejo Terapéutico de la Diabetes*.

1. El Código del Trabajo aplicado al caso estudiado.

El Código del Trabajo o *mecanismos de control interno* -tal como se explica en el Capítulo 1 de esta Tesis- son los que se encuentran insertos en la propia dinámica del proceso productivo. Aquel Código se efectiviza ya sea través de las tecnologías físicas, como puede ser la cadena de montaje en las tareas del ensamble automatizado o control “técnico” en la denominación de Edwards (1971); y/o en las propias modalidades organizativas del tipo el “0 Stock” de Tiempo en el caso del trabajo sobre la materia intangible. (Roldán, 2010). Consideremos su aplicación en el caso estudiado.

1.1. Manejo Terapéutico de la Diabetes: un Programa Educativo en la modalidad de *e-learning*.

1.1.1. Características del proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.

El proyecto “**Manejo Terapéutico de la Diabetes**” es uno de los programas educativos en la modalidad de *e-learning* desarrollados por la empresa estudiada que tomamos como “*caso*” para desarrollar el presente estudio, dado que presenta las características propias de los productos ofrecidos por aquella y que materializa el proceso de trabajo que se reitera en el resto de los proyectos. Téngase en cuenta que al momento de implementar este último se encontraban en ejecución otros 26 programas atendidos simultáneamente.

Manejo Terapéutico de la Diabetes es un programa de educación médica continua en la modalidad de *e-learning*, desarrollado durante 2009, cuyo objetivo, según explica nuestra informante clave (IC) era:

“(…) profundizar el conocimiento de los médicos generales (nuestros alumnos) sobre la patología, su diagnóstico y los distintos tipos de tratamiento disponibles en el mercado”.

Según la Federación Internacional de Diabetes, esta enfermedad afecta a más de 250 millones de personas en el mundo. La *Diabetes mellitus*, más conocida como Diabetes, es una

enfermedad que produce un disturbio en el metabolismo afectando la regulación de los azúcares en sangre. Esta disfunción si no es está bien tratada y controlada acaba produciendo, con el correr del tiempo, lesiones graves y potencialmente fatales. Un buen control y tratamiento puede evitar las complicaciones crónicas y garantizar una buena calidad de vida para el paciente diabético. Es en este contexto que **Buena Salud** (la industria farmacéutica anunciante) a través de su Gerencia de Producto **solicita a Visión Médica** (nuestra empresa estudiada):

“(…) La elaboración de un programa educativo en la modalidad de *e-learning*, con el fin de dar a conocer a los médicos generales el concepto de diabetes como patología, su diagnóstico y su tratamiento. Al mismo tiempo, recolectar datos estratégicos para acciones futuras; y, estrechar la relación del laboratorio con su público objetivo” explica nuestra (IC).

A fin de satisfacer aquel requerimiento **el Programa de Actualización y Formación** estudiado se compone de un **curso** que aborda la patología buscando profundizar los conocimientos del médico general sobre la misma; un **caso clínico** cuyo objetivo es poner en práctica los conceptos teóricos desarrollados en el curso; y, como cierre, una **acción de promoción** cuyo objetivo es ofrecer informaciones sobre la droga/producto, sus beneficios y ventajas competitivas en relación a otros productos ofrecidos en el mercado, según explica la propuesta comercial presentada.

1.1.2. Modalidad de los materiales educativos y estrategias de venta del producto auspiciado.

El *curso* es un material educativo presentado en forma didáctica e interactiva a través de textos, imágenes, animaciones y videos. Esta modalidad de desarrollo y presentación busca responder a la lógica de los contenidos y a los diferentes modos de aprender que cada persona posee, partiendo de la premisa de que es esta última la que tiene la autonomía y el poder de aprender. Simultáneamente se hace hincapié en que es necesario exponer el contenido al alumno a través de *numerosos canales*³² a fin de que pueda seleccionar aquellos modos que le resulten más atractivos. Se utilizan en consecuencia una serie de recursos que apelan a las distintas inteligencias de los cursantes: la palabra escrita, la imagen y el sonido juegan roles importantes a la hora de definir, pensar y elaborar el material. Esto es posible gracias a las

³² Se utilizan múltiples canales para la optimización del proceso de enseñanza y aprendizaje entendiendo por canal a los diferentes medios y modos a través de los cuales se comparte el conocimiento. Profundizando este concepto, se podría afirmar que cada curso constituye en sí una red de canales ya que en cada material el saber se pone en juego de múltiples maneras.

características propias del lenguaje de Internet (lenguaje audiovisual e hipertextual) que en este caso es la herramienta y soporte de la modalidad aplicada: *e-learning*³³.

El *caso clínico*, explica nuestra Informante Clave (IC), es un tipo de material educativo que permite poner en acción los conocimientos referidos a las competencias técnicas, habilidades y procedimientos clínicos básicos, al tiempo que incorpora nuevos conceptos y competencias. Y agrega:

“(…) El desarrollo interactivo de casos se basa en la estrategia educativa del aprendizaje basado en el problema cuyo principio básico consiste en enfrentar al alumno a una situación problema y darle una tarea o un reto que funciona como fuente de aprendizaje. De tal manera el estudiante va descubriendo y haciendo suyo el conocimiento”.

SR: ¿Qué se busca con esa estrategia?

(IC): “Se busca fomentar la adquisición de conocimientos y habilidades en base a problemas reales; también a desarrollar la capacidad de identificar y resolver problemas, favorecer la adquisición de habilidades clínicas y aplicar nuevos conocimientos (...) El objetivo de este método es fomentar el razonamiento e identificar carencias de conocimientos en un proceso interactivo de auto-estudio y de aplicación del conocimiento más reciente”.

A su vez la *acción de promoción* se materializa en un programa de “entrenamiento en medicamentos” que posibilita que el médico³⁴ obtenga información válida acerca de un determinado producto y sus ventajas. Al mismo tiempo la acción le ofrece a la industria farmacéutica información diferencial, según explica el Manual de Producto de la compañía³⁵.

En efecto, la acción de promoción consiste en organizar la información a partir de tópicos que el usuario deberá responder y que guiarán su aprendizaje sobre la temática abordada. Esta estrategia promocional tiene su basamento en la teoría del refuerzo la cual plantea que cualquier conducta puede ser enseñada de manera oportuna, si se tiene una programación instruccional eficaz. (Skinner, 1985)³⁶. La enseñanza radica, aquí, en proporcionar contenidos o información con arreglo adecuado a las contingencias de reforzamiento. A su vez, estas contingencias consisten en presentar un estímulo de refuerzo inmediato a una respuesta³⁷.

³³ Información y definiciones extraídas del Manual interno del Área de Producción de Contenidos de Visión Médica.

³⁴ Emplearemos la denominación “médico” sin diferenciar entre géneros con el fin de reflejar el lenguaje del Manual de Área de la empresa estudiada y de lo/as entrevistado/as que habitualmente no realizan la diferencia.

³⁵La selección de las acciones de *marketing* utilizadas en cada proyecto acompañan el ciclo de vida del producto farmacéutico; ese ciclo de vida, consiste en: Pre-lanzamiento, Lanzamiento (1er año), Inversión (sobre la patente) y Madurez.

³⁶ http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/publications/ThinkersPdf/skinners.pdf, accesado 30-08.2012.

En el caso concreto de los programas de “promoción” que desarrolla Visión Médica, continúa la (IC), el estímulo de refuerzo está dado por dos canales: en el primero el médico recibe información válida sobre un medicamento en particular, a la vez que se resaltan las ventajas del mismo. El segundo tiene lugar cuando el médico participante obtiene una serie de “bonus” (puntaje intercambiable por premios) en función de la cantidad de respuestas contestadas correctamente. La información “teórica” sobre el producto es desarrollada de manera multimedia buscando generar en el usuario un alto nivel de motivación. La acción de promoción tiene, por consiguiente, la siguiente estructura: presentación secuencial de la información; reforzamiento inmediato de la información y registro de resultados, explica la (IC).

Asimismo el programa es de fácil uso, existe interacción, la secuencia está programada en función de las necesidades del proceso de comunicación del producto y el usuario recibe una retroalimentación inmediata sobre cada respuesta. La acción de promoción además de buscar dar a conocer al médico las principales características del medicamento, complementa el trabajo de la fuerza de venta (equipo comercial) y está indicada, principalmente, en la fase de lanzamiento de nuevos medicamentos.

La acción de promoción le permite al visitador médico del laboratorio que contrata esta acción conocer mejor el perfil de los profesionales que va a visitar e identificar los puntos débiles en relación a los conceptos del medicamento; también coadyuva a la elaboración de estrategias personalizadas para las visitas. Esto es posible ya que la acción de promoción cuenta con un módulo de seguimiento de resultados en línea y en tiempo real que permite el gerenciamiento/control y acompañamiento de las participaciones de los médicos en los programas. De esta manera el cliente/laboratorio conoce las respuestas correctas e incorrectas de cada participante y a partir de esa información el visitador médico del laboratorio organiza su reunión con el médico teniendo en cuenta esos resultados y sabiendo que cuenta con un promedio de 2 minutos por visita.

“El representante de venta o visitador médico sabe que dispone de sólo dos minutos de la atención del médico que visita, por lo que conocer qué es lo que sabe del producto le permite orientar esos dos minutos en relación a lo que necesita comunicar del producto. Este módulo de seguimiento puede ser consultado las 24 horas por día durante los siete días de la semana”, explica la (IC).

³⁷ Información y definiciones extraídas del Manual interno del Área de Producción de Contenidos de Visión Médica.

En síntesis, las soluciones educativas mencionadas son parte de una acción de *marketing* y la selección y aplicación de cada una de ellas se ajusta a los objetivos del plan de *marketing* de los productos en cada etapa de su ciclo de vida: Pre-lanzamiento, Lanzamiento (1er año), Inversión (sobre la patente) y Madurez. El proyecto ofrece además de las soluciones educativas explicadas otros productos informacionales³⁸.

2. Actores y Funciones en el proceso de Subcontratación.

Analizamos a continuación el proceso de trabajo en la producción de contenidos de *e-learning*, centrandó nuestro análisis en el proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes y responsabilidad del **Área de Producción de Contenidos de Visión Médica**. La misma es responsable de definir y fijar las estrategias educativas y normas pedagógicas aplicadas en la producción de contenidos educativos y, al mismo tiempo, de realizar el diseño didáctico y multimedia de los mismos.

El Área de Producción de Contenidos de Visión Médica organiza su proceso de trabajo en **3 etapas/fases principales** que son: la etapa de **Pre-producción; Producción y Post-producción**.

Diagrama 5.1. Etapas del proceso de producción del Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.

ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCION DE CONTENIDOS EN VISIÓN MÉDICA		
Pre-producción	Producción	Post-producción
3 meses	4 meses	2 meses

³⁸ Las acciones educativas van acompañadas de otros productos informacionales tales como: acceso al programa educativo y promocional a través de plataformas tecnológicas propietarias; reportes *online* con los resultados de las evaluaciones de los usuarios/médicos; reportes finales de resultados (participación, performance, etc.); gerenciamiento de los contenidos; la coordinación de los autores que participan en el desarrollo de los contenidos científicos de los programas; recomendaciones para la elaboración de los contenidos médicos; soporte a los participantes/médicos de los programas vía e-mail; atención y seguimiento de las inquietudes de la fuerza de ventas vía email y teléfono; y envío de boletines electrónicos con informaciones sobre los programas ofrecidos.

2.1. Estructura y Actores del Área de Producción de Contenidos de Visión

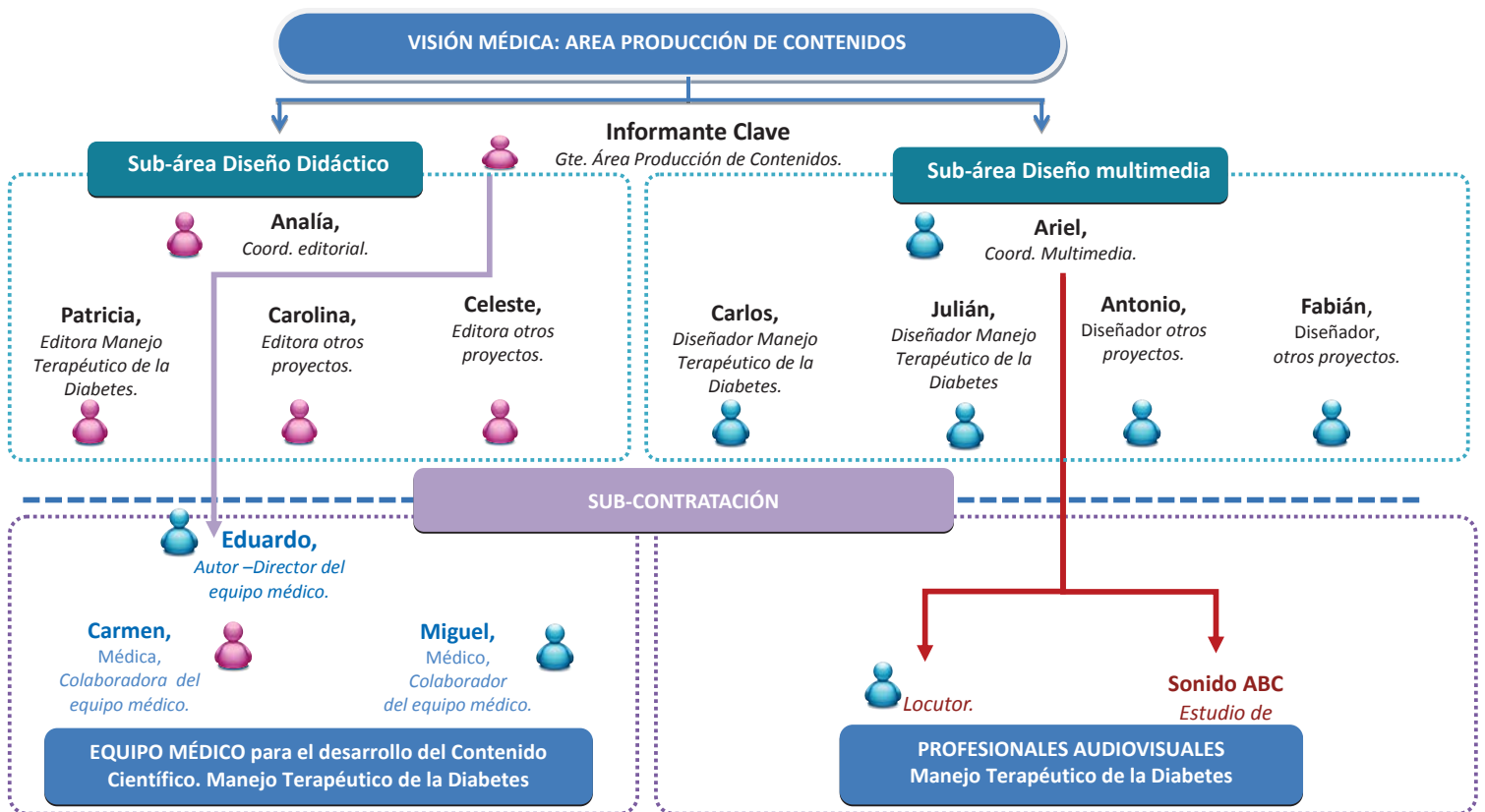
Médica.

Antes de profundizar las características de cada una de las etapas del proceso de trabajo del proyecto estudiado abordaremos la composición del Área y los actores que participan en el proyecto. Así, el Área de Producción de Contenidos se compone de **dos sub Áreas: a) Diseño didáctico; y b) Diseño multimedia**, presentando ambas una organización jerárquica típica de la estructura capitalista. La primera sub Área cuenta con editores responsables de realizar el diseño pedagógico de los contenidos médicos, mientras que la segunda cuenta con responsables del diseño audiovisual, multimedia y publicación en la plataforma educativa de la empresa.

La (IC) ocupaba el puesto de **Gerente del Área de Producción de Contenidos**, como lo indica el cuadro 5.2. En el momento del estudio, la (IC) llevaba casi 7 años en la empresa y cumplía dos funciones principales, que ella misma define como “una *estratégica* y otra *operativa*”. En su función estratégica, explica, era la responsable de “definir y fijar las estrategias educativas y normas pedagógicas aplicadas en la edición de contenidos educativos”; en tanto en su función operativa era la responsable de llevar adelante todas las acciones que garantizaban el cumplimiento de las funciones del área; dirigir, administrar, supervisar y coordinar las acciones y los recursos definidos e implementados desde el área; gerenciar la interacción entre los integrantes del equipo y otros equipos de la empresa; definir las prioridades de trabajo en el marco de un cronograma de tareas general; realizar el control de calidad como así también establecer mecanismos de coordinación/control que garantizaban que los procedimientos y estándares de edición y publicación de contenidos fueran cumplidos e incorporados por los equipos de trabajo.

Consideramos a continuación las funciones desempeñadas por los actores de las diferentes sub Áreas que según muestra el Diagrama 5.2 está compuesto por dos de ellas. En la primera Diseño Didáctico se desempeñaban: Analía, coordinadora de la sub Área mencionada a la que respondían Patricia, Carolina y Celeste: En la segunda, la sub Área Diseño Multimedia se desempeñaban Ariel, coordinador responsable de la misma a quien respondían Carlos, Antonio y Julián. Sumándose al proyecto como miembros subcontratados se encuentra el Equipo Médico que desarrolló el contenido científico: Eduardo, Carmen y Miguel que respondía a la Gerencia del área; y los Servicios de Locución a cargo de Ernesto; y, la empresa de sonido ABC que respondían a Ariel.

Diagrama 5.2. Composición del Área Producción de Contenidos y Actores del Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.



Sub Área de Diseño Didáctico: **Analía, Coordinadora editorial**, tiene la responsabilidad, según se expresa en el Manual de Área, de coordinar el equipo de editores didácticos; supervisar el trabajo de cada uno de los ellos; cuidar que se cumpla el cronograma general de trabajo y realizar el diseño didáctico de materiales de aprendizaje aplicados a la educación a distancia. En términos de control de calidad, es responsable de cuidar que los mecanismos y procedimientos definidos institucionalmente sean aplicados, al igual que supervisar que los productos cumplan los estándares de calidad requeridos.

Patricia, es la **editora** responsable del proyecto estudiado cuya función consistía en realizar el procesamiento pedagógico del contenido médico aplicado a la educación a distancia en la modalidad de *e-learning*. Este procesamiento implica analizar y evaluar los contenidos; identificar los conceptos clave y desarrollarlos de manera audiovisual en un guión técnico que luego trabajarán los diseñadores multimedia. Esta tarea implica establecer y mantener un contacto permanente con los profesionales médicos que elaboraron el contenido científico. Otras dos editoras respondían a la Coordinadora Analía. Ellas son **Carolina y Celeste**, según se indica en el Cuadro 5.2, quienes no participaron de este proyecto, pero sí de otros que presentan similares características y que se desarrollaban simultáneamente con el proyecto estudiado.

Sub Área de Diseño Multimedia: **Ariel, Coordinador Multimedia**, tenía la función de determinar las cualidades formales, estructurales y funcionales que poseen los productos educativos que produce el área; desarrollar el criterio marco en términos de diseño multimedia de los contenidos educativos; proporcionar el esquema de plantillas estándares que servirán de guías para el desarrollo de todos los materiales educativos; integrar y adaptar el criterio gráfico estándar a cada una de las estructuras regionales, armonizándolos con el medio cultural y social de donde son producidos; fijar normas y procedimientos relacionados con los desarrollos audiovisual y multimedia de los productos; realizar el control de calidad velando para que los mecanismos y procedimientos pertinentes sean aplicados correctamente.³⁹

Bajo la responsabilidad de Ariel se encuentran **Carlos, Antonio y Julián** los **Diseñadores Multimedia** que llevaron a cabo el diseño multimedia de las acciones educativas (1 curso, 1 caso clínico y 1 acción promocional) que conforman el programa educativo estudiado. La función del trío consistía en diseñar y desarrollar los contenidos multimedia; seleccionar y evaluar los recursos audiovisuales utilizados en cada material; editar videos y sonidos; escanear y limpiar imágenes; montar y publicar los materiales procesados; utilizar los

³⁹ Otras funciones de Ariel incluyen hacer un análisis de las tecnologías existentes aplicadas en los productos desarrollados; y realizar evaluaciones constantes de nuevas tecnologías aplicadas al procesamiento y publicación de los materiales educativos. Información extraída del Manual de Área.

criterios y estrategias definidos por el área; garantizar la calidad de los materiales multimedia; y mantener una comunicación fluida y permanente con el editor responsable del material, en este caso Patricia.

2.2. Redes de Subcontración: Actores involucrados y sus Funciones específicas.

La producción de contenidos de *e-learning* de Visión Médica se realiza mayormente “*in house*” (internamente); y un contenido menor se subcontrata en un esquema de subcontratación o Redes de Proyectos en Colaboración. En Visión Médica, los *componentes* de los proyectos que se subcontratan son aquellos que no forman parte del “*core*” de la compañía dado que en este caso no se requería revelar al agente subcontratado información clave para la empresa (*knowhow*; información de producto y procesos, reglas de negocio, etc.). Estas subcontrataciones, por lo general, atienden demandas fluctuantes⁴⁰ que generan un requerimiento de producción mayor a la capacidad instalada, es decir a aquella capaz de ser atendida por el equipo correspondiente; o, en otros casos, porque requiere un grado de especialización y/o conocimientos que el equipo no tiene; o, son tareas que necesariamente deben ser atendidas externamente como es el caso de la grabación de locuciones; filmaciones en el exterior, entre otras. Este modelo desagregado de producción no genera ahorro de costos pero permite una mejor adaptación a las necesidades del mercado en términos de tiempos de entrega y calidad de los productos.

A esos efectos Visión Médica cuenta con un grupo de empresas y/o individuos con los que habitualmente trabaja, que “sobreviven” a un proyecto en particular, y con los que actúa colaborativamente compartiendo un “conocimiento mutuo”, *-mutual Knowledge-* (Windeler y Sydow, 2001) que permite que la coordinación de las actividades del proyecto en red sea posible y eficiente; ese conocimiento mutuo abarca el compartir las mismas normas y conocimientos en relación a los tiempos de entrega, calidad, características del formato, etc., experiencias todas con prácticas coordinadas, no sólo al nivel de la red, sino también de la industria.

En el caso estudiado existen dos niveles de subcontratación. En primer término la **Subcontratación del Equipo Médico**, bajo la responsabilidad de la Gerente del Área, nuestra informante clave, compuesto en este caso por **Eduardo**, en su función de Director Médico y su equipo de facultativos asistentes **Carmen** y **Miguel** (ver gráfico 5.2) en su función de

⁴⁰ La industria estudiada desarrolla acciones de publicidad/*marketing* estacionales ya que las mismas siguen el ciclo de vida de un producto..

colaboradores e integrantes del cuerpo docente⁴¹ y responsables de desarrollar el contenido científico del proyecto analizado. Eduardo es un profesional médico líder de opinión en el tema desarrollado que participó con su equipo. La (IC) explica el papel del médico-autor del contenido científico y el de los diseñadores didácticos en estos términos:

“Los autores proporcionan saberes médicos específicos que poseen y que con su experiencia van construyendo mientras que el equipo de producción de contenidos proporciona saberes vinculados a la didáctica y a las herramientas multimediales con una función específica: la de transformar esos saberes médicos en contenidos que puedan ser aprendidos por el médico que es el usuario final de estos programas”. (IC).

Téngase en cuenta que el/los médicos contenidistas ceden los derechos de autor a Visión Médica en tanto que los derechos de uso del programa educativo son de la industria farmacéutica que subcontrata el producto informacional. En este caso Visión Médica tiene los derechos sobre el contenido médico y Buena salud (la empresa farmacéutica subcontratante) sobre la utilización del programa educativo por un lapso de 2 años. Transcurrido el mismo los materiales que formaron parte del programa educativo de Buena Salud pueden ser reutilizados por Visión Médica en otro programa de educación continua.

En segundo término, la empresa estudiada realiza la **Subcontratación de los Servicios de Locución y Estudio de Grabación** bajo la responsabilidad de Ariel, Coordinador de la sub Área Diseño Multimedia. En la primera función se desempeña **Ernesto**, como locutor, con quien se mantiene una relación de más de 9 años. En la segunda función el estudio de grabación **-Sonido ABC. Ernesto**, es un locutor profesional, muy reconocido en el mercado, contratado por Visión Médica para realizar las locuciones de los proyectos educativos y promocionales en idioma español con acento argentino y español con acento neutro, como es el caso del proyecto analizado. Para los proyectos con locuciones en idioma inglés y portugués se subcontratan otros locutores con los que también se trabaja habitual y regularmente.

“Trabajar con estos colaboradores habituales, Ernesto y Sonido ABC”, señala la (IC) “permite cerrar presupuestos por volumen, garantizar la calidad de los productos porque ya conocen los estándares solicitados y ahorrar tiempo ya que no hay que explicarles la metodología de trabajo de la empresa, ni las reglas mínimas”.

⁴¹ El número de médicos-autores varía de acuerdo a la temática y el interés del cliente. En algunos casos, figura un líder de opinión y en otros varios. En el caso en que todos los participantes tengan la categoría de líderes de opinión, la relación contractual (cesión de derechos) y operativa es individual con el Editor. En otros casos existe un líder de opinión que trabaja con un equipo de colaboradores, en ese caso, el Director establece quién figura en los créditos del material educativo desarrollado.

Otros proyectos requieren la subcontratación de productos informacionales tales como: filmaciones de conferencias y ponencias; filmaciones de técnicas semiológicas y quirúrgicas, desarrollo de animaciones en 3D y 2D entre otras, cuya implementación fluida se asegura mediante la regularidad en la subcontratación de empresas/individuos y un esquema de trabajo por proyecto.

3. Divisiones del Trabajo (etapas) y Economías de Tiempo en el Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.

Abordamos a continuación el proceso de trabajo en sí mismo. El Área de Producción de Contenidos de Visión Médica coordinado por la (IC) organiza su proceso de trabajo en **3 etapas/fases (Divisiones del Trabajo):** la etapa de **Pre-producción; Producción y Post-producción.**

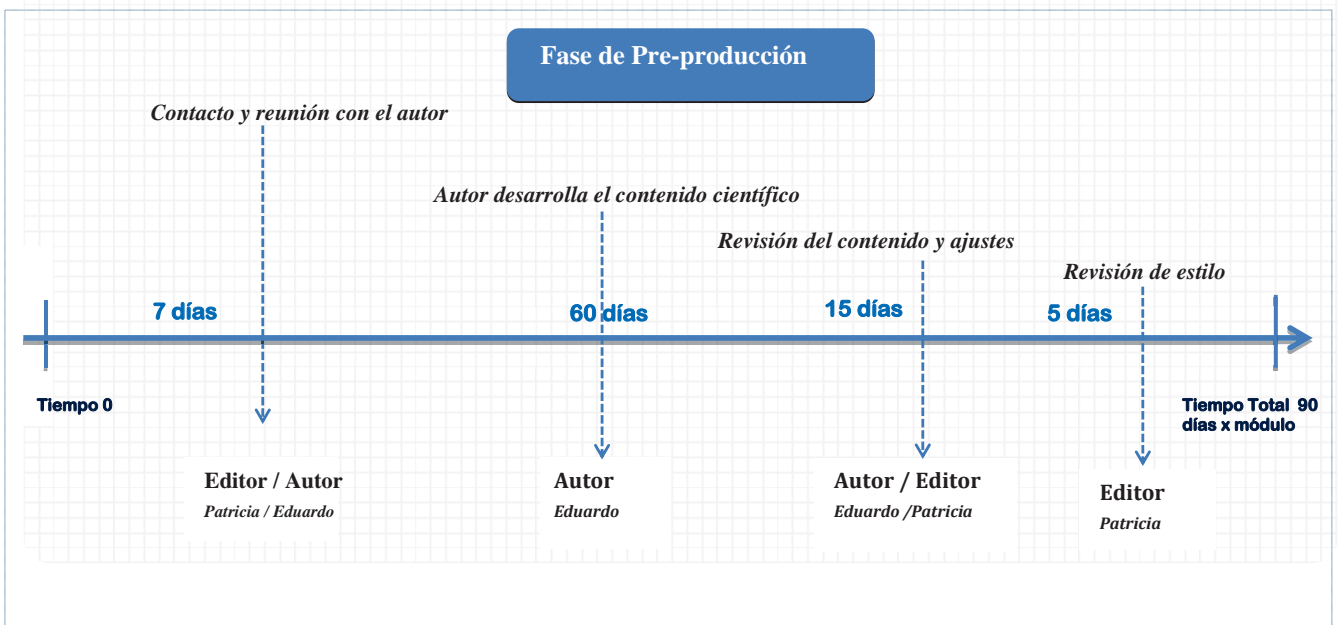
A) La Pre –producción (3 meses) -la etapa en la que el proyecto “comienza a existir” para el Área de Producción de Contenidos- es aquella en la que se terminan de definir las características del proyecto educativo: objetivos generales, objetivos educativos, selección del tema y abordaje clínico, selección de/l auto/es médico/s⁴², tiempos de desarrollo y priorización de producción/ejecución. Participan de esta etapa las dos Sub Áreas antes descritas (Sección 2.1) i.e las de Diseño Didáctico y Diseño Multimedia. Las tareas fundamentales de la Sub Área de Diseño Didáctico son: la recepción del requerimiento formal; el análisis y la priorización del mismo; la estimación y publicación de fechas de entrega y el contacto y seguimiento de/l autor/es que desarrollarán el contenido médico. En caso de que el producto a desarrollar no se ajuste a las características de los productos estándares se realizan los ajustes necesarios en esta etapa.

Simultáneamente, las principales actividades de la Sub Área de Diseño Multimedia consisten en el *escaneo* de las imágenes médicas aportadas por el autor, en la mayoría de los casos pertenecientes a su archivo personal, y a la filmación de técnicas semiológicas o cirugías si el tema lo requiere. La etapa de Pre-producción⁴³ es clave para terminar de definir o ajustar

⁴² La selección y designación de los profesionales que desarrollan el contenido científico puede provenir del laboratorio y/o puede ser propuesto y gestionado por Visión Médica, a través de su departamento de Relaciones Institucionales.

⁴³ Cabe mencionar que los requerimientos que llegan al Área de Producción de Contenidos en esta etapa cumplen con características pre-establecidas. La creación y definición de productos se realiza en una etapa previa que no es objeto de este estudio.

Diagrama 5.3: Fase de Pre-producción: Divisiones del Trabajo y Economías de Tiempo en la Producción de Contenidos del Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.



Fuente: Elaboración en base a hallazgos del trabajo de campo, documentos y entrevistas (2008-2010).
 BS: Buena Salud (Industria Farmacéutica contratante)
 VM: Visión Médica (Industria Publicidad/Marketing subcontratada)

las características necesarias antes de comenzar la etapa de Producción en sí. Al respecto la (IC) acota:

“Cuesta mucho que los equipos comerciales vendan los productos tal cual son; *al principio era por falta de capacitación pero luego porque ellos están sólo preocupados por sus comisiones, total el problema lo tenemos luego los equipos de producción (...)* por mi parte hice un esfuerzo muy grande por incluir de manera formal procesos de capacitación en producto y eso nos dio muy buen resultado ya que las expectativas del Cliente, de los equipos Comerciales y de los equipos de *Marketing* comenzaron a confluir *pero esto nos llevó varios años de trabajo, presiones y discusiones internas*”. (Énfasis agregado, SR).

Esta etapa se inicia a partir de un requerimiento formal que se realiza a través de un software denominado *Gerenciador de Proyectos*. Esta herramienta como su nombre lo indica, tiene a su cargo gerenciar los proyectos y coordinar los equipos y estará presente a lo largo de todo el proceso de trabajo. Si bien abordaremos en la próxima sección sus funciones como parte del Código del Trabajo de la empresa estudiada, cabe incluir aquí algunos comentarios de nuestras entrevistas que fundamentan la importancia de esta herramienta en esta etapa del proceso. En ese sentido nuestra (IC) recuerda:

“(…) Siempre le decíamos al área de *marketing* y comercial de todos los países que un proyecto no existía si el requerimiento no estaba asentado en el *Gerenciador* y se lo recordábamos porque a ellos les costó mucho adaptarse al mismo”

Ariel, Coordinador del Equipo de Diseñadores Multimedia, agrega en este punto: “Nosotros trabajamos proyectos de todos los equipos de *marketing* de todos los países, entonces todos los equipos quieren que su proyecto se desarrolle primero, por eso el *Gerenciador* nos ayudó a ordenar los requerimiento *poniendo un orden de prioridad con fechas de entrega claras; así si tenían que reclamar era a los Gerentes de marketing y no a nosotros*” (Énfasis agregado, SR).

Por su parte la (IC) agrega: “La priorización de los proyectos cuando uno trabaja solicitudes de todos los equipos y países se vuelve clave (...) Las mismas se definían en función de los presupuestos en juego y de la importancia del cliente en términos del presupuesto general”.

Participaron de esta etapa (Diagrama 5.3), la Gerente del Área de Contenidos, nuestra (IC); la Coordinadora Editorial, Analía; el Coordinador Multimedia, Ariel, y una Editora responsable, Patricia, que acompaña el desarrollo del producto con sus distintos componentes educativos durante todo el proceso. La Editora (Patricia) realizó el contacto preliminar con el médico-autor (Eduardo) y su equipo (Carmen y Miguel) y les explicó la metodología de trabajo que emplearían a lo largo de todo el proceso de producción. Se planteó así una primera reunión en la que se estableció el marco general de trabajo y se les entregó un protocolo de trabajo, con el fin de guiarlos en la forma de

presentar el contenido científico. Una vez que el autor (Eduardo) y sus colaboradores (Carmen y Miguel) comenzaron a entregar el contenido médico, la editora (Patricia) lo ordenó y guardó según parámetros fijados y comunicados por el Área.

En ese momento se realiza la primera revisión de estilo del contenido antes de comenzar la producción. En algunos casos, en especial cuando el proyecto incluye la producción de varias soluciones educativas como el presente proyecto (1 curso, 1 caso clínico, 1 acción promocional), el proceso de recolección y organización del material se solapa con la etapa de producción propiamente dicha. La entrega de los materiales por parte del autor se realiza a lo largo de todo el proceso de edición, por lo que la etapa de recolección y organización de los materiales es –muchas veces- simultánea con otras etapas, como aquella que llamamos de Producción propiamente dicha.

Dependiendo de la modalidad educativa a desarrollar (curso, caso clínico, acción promocional) la etapa de Pre-producción puede extenderse, aproximadamente, hasta tres meses (Diagrama 5.3), en el caso de tratarse, por ejemplo, de un Curso. El tiempo de esta etapa está condicionado, en especial, por los tiempos de respuesta del médico autor, los cuales están relacionados con el compromiso que éste tenga con el proyecto. Los tiempos de respuesta de los médicos-autores posibilitan que los equipos trabajen simultáneamente varios proyectos, en distintas fases. A título de ejemplo, una editora y/o diseñador multimedia trabaja en varios proyectos -en distintas fases del proceso- simultáneamente.

B). La Etapa de Producción (1 mes por módulo) es la fase más importante consistente en: I) el procesamiento pedagógico del contenido médico, II) el diseño multimedia del mismo y III) la carga y publicación en la plataforma educativa de Internet. Intervienen de esta etapa, principalmente, los Editores y Diseñadores Multimedia que interactúan entre sí y con el Autor Médico y las empresas a las que se subcontratan servicios por proyecto tales como locuciones, estudio de grabación, filmación de técnicas semiológicas y/o procedimientos médicos, entre otros.

I. El *procesamiento pedagógico* (también llamado diseño didáctico) del contenido médico -si bien variará de acuerdo a la solución educativa que requiera ser desarrollada (Curso, Caso Clínico, etc.)-, sigue el mismo proceso general. Éste consiste, fundamentalmente, en identificar los conceptos clave del contenido médico científico y desarrollarlos pedagógica y audiovisualmente. El resultado final de este trabajo será un guión técnico con el detalle de lo que luego deberá diseñar el equipo de Diseñadores Multimedia. El proceso de diseño didáctico también implica preparar una serie de documentos internos que servirán a la hora procesar el contenido multimedialmente y de cargar el material en la plataforma educativa en Internet. Durante el proceso de diseño didáctico es común que el editor tenga que trabajar con el autor del contenido médico científico.

El número de editores que desarrollarán el guión técnico variará de acuerdo al tiempo de desarrollo con el que se cuente y la extensión y complejidad semántica del contenido médico científico. Sin embargo, cabe destacar que, *la mínima unidad de producción que puede tomar un Editor es una clase, no pudiéndose trabajar unidades de contenidos menores por la necesidad de manejar una misma lógica y coherencia en el abordaje didáctico del curso completo.*

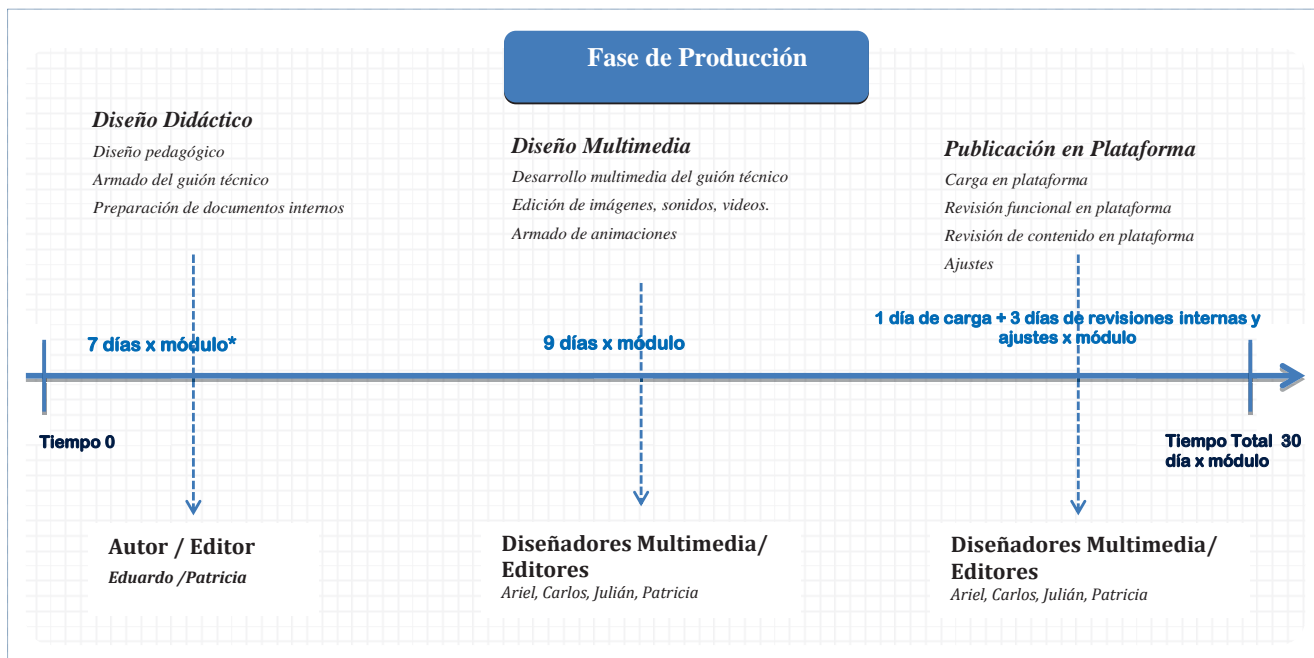
II. *El Diseño multimedia* comienza una vez finalizado el guión técnico por parte del Editor responsable, allí el Gerente del Área designa al/os diseñador/es multimedia que realizará/n el diseño audiovisual. El Diseñador responsable contará con toda la información para trabajar independientemente; sin embargo, en caso de dudas conceptuales puede acudir al Editor que desarrolló el guión técnico. El número de Diseñadores Multimedia dependerá de los tiempos de entrega en relación con la extensión, expresado en número de pantallas a diseñar y del material a desarrollar. Al igual que en el caso de los Diseñadores Didácticos, *la mínima unidad de desarrollo es una clase para garantizar la coherencia en el abordaje estético del curso completo.* En esta etapa, el Coordinador del equipo de Diseñadores cumple la función de controlar que el trabajo se realice de acuerdo a los estándares establecidos y en el tiempo estipulado. Paralelamente es función del Gerente de Área, en esta etapa, el contacto con los proveedores que participan en la producción del material, tales como: locutor, estudio de grabación, y filmaciones.

III. *La carga y publicación en la plataforma educativa en Internet* comienza una vez finalizado el desarrollo multimedia; así el Diseñador responsable carga el material en la plataforma de Internet y realiza el primer control de calidad, para verificar especialmente el correcto funcionamiento de todos sus componentes. Finalizado este control funcional avisa al Editor que trabajó en el material para que realice una revisión del mismo; la misma tiene como especial función verificar la coherencia conceptual, lógica, y semántica del desarrollo del contenido. Cualquier corrección o cambio trae aparejado el retorno del material al Diseñador Multimedia mencionado y el circuito continúa hasta que no queden detalles que ajustar.

Es el Editor quien determina el cierre de este proceso de producción y el que al mismo tiempo determina el pasaje a la siguiente etapa, la de Post-producción. En esta etapa al igual que en la anterior las tareas están coordinadas/controladas por el *Gerenciador de Proyectos* que explicamos en detalle en la Sección 4 de este Capítulo al abordar el Código del Trabajo. Cabe mencionar que cada etapa del proceso está encadenada a la anterior por lo que el control de calidad se hace al final de cada tarea, las que requieren aprobación de los Coordinadores y Editores responsables del proyecto. *Todo el proceso está mediado y asistido por el Gerenciador de Proyectos.*

Los tiempos de producción en esta etapa van a variar de acuerdo a la extensión de los materiales a procesar y de la modalidad educativa seleccionada (Curso, Caso clínico, Acción de Promoción). No obstante, la producción de cada uno de los materiales tiene un tiempo de desarrollo

Diagrama 5.4. Fase de Producción: Divisiones del Trabajo y Economías de Tiempo en la Producción de Contenidos del Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.



*El curso cuenta con un total de 4 módulos.

Fuente: Elaboración en base a hallazgos del trabajo de campo, documentos y entrevistas (2008-2010)

estándar que se definió para poder prever fechas de entrega y calcular los costos que se traducirán en el presupuesto que se traslada al cliente. Así, un curso estándar compuesto de 4 módulos, que presenta una extensión de 80 a 120 páginas, lleva un tiempo de producción de 4 meses (1 mes por módulo). Ese tiempo se distribuye entre las siguientes etapas: el diseño didáctico 7 días hábiles; el diseño multimedia 9 días hábiles, carga en plataforma 1 día, revisiones internas y ajustes de los materiales en plataforma 3 días; completando un total de 20 días hábiles de producción por módulo educativo. Considerando que los Cursos tienen 4 módulos el tiempo total es de 4 meses. Graficamos la etapa descrita y sus tiempos en el Diagrama 5.4.

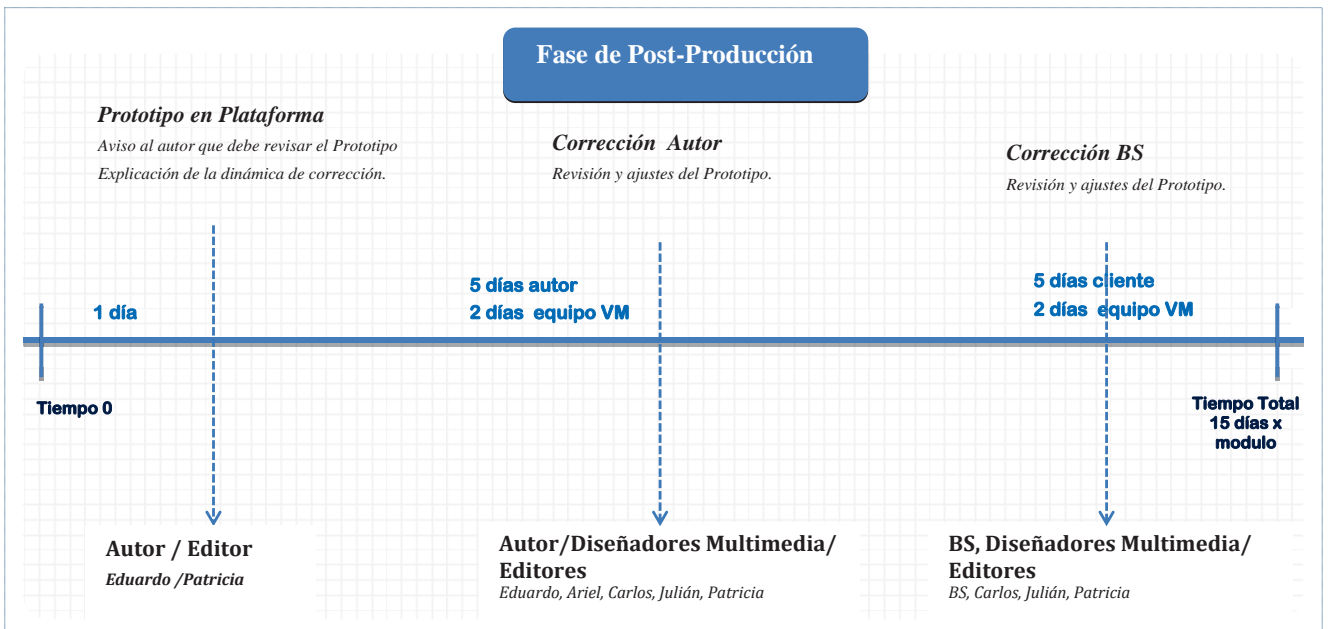
C). La Etapa de Post-producción se caracteriza específicamente por ser el momento que incluye las etapas de corrección del autor y del cliente (empresa contratante). Así, una vez que el Editor da por cerrado el proceso de corrección interna, es decir que certifica que el diseño multimedia responde al guión técnico presentado, comienza la etapa de corrección con el Autor cuyo objetivo es verificar que no hubiera errores médicos en el proceso de diseño didáctico y multimedia. De este modo, el Editor recoge los comentarios y ajustes solicitados por el autor y los pasa al Diseñador Multimedia pero el circuito continúa hasta que no queden ajustes que realizar.

Cuando el autor médico da su autorización de publicación, el material es revisado por el cliente/laboratorio y cualquier cambio solicitado por él que tenga que ver con el contenido médico tiene que ser autorizado por el autor; en esta etapa los cambios son mínimos y por lo general giran en torno a cuestiones de estética y no al contenido médico-científico dado que el abordaje médico de la temática ya había sido definido en la etapa de Pre-producción según se detalló en este Capítulo. Ariel, Coordinador del equipo de Diseñadores Multimedia, menciona:

“La etapa de Post-producción debería ser la más corta sin embargo dependemos por un lado de los tiempos del autor para revisar y dar el ok final de publicación y por otro del laboratorio que no siempre es sencillo que revisen los materiales por falta de tiempo (...) lo bueno es que por lo general nunca hay problemas entre lo que incluye el médico y lo que quiere el laboratorio porque antes ya se definió la línea terapéutica que se desarrollará pero a veces hay sorpresas y nosotros quedamos en el medio”.

Por su parte, nuestra IC aclara “Siempre le explicamos al médico que no se publica nada antes de que él lo revise en línea y lo autorice; sin embargo, esta etapa de corrección es delicada porque algunas veces el médico encuentra ajustes que hacer y cuando ve el contenido plasmado en Internet se asusta porque cree que quedará así pese a que le explicamos que esta etapa está justamente para hacer ajustes y nada se publicará que no esté correcto. Parecería que ellos entienden la importancia de la etapa de corrección recién en el momento que ven el material cerrado y subido a Internet”, se ríe nuestra (IC).

Diagrama 5.5: Fase de Post-Producción: Divisiones del Trabajo y Economías de Tiempo en la Producción de Contenidos del Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes..



*El curso cuenta con un total de 4 módulos.

BS: Buena Salud (Industria Farmacéutica contratante).

VM: Visión Médica (Industria de Publicidad/Marketing subcontratada).

Fuente: Elaboración en base a hallazgos del trabajo de campo, documentos y entrevistas (2008-2010)

De este modo luego de efectuados los cambios que resultan de las distintas instancias de corrección, en un tiempo aproximado de 15 días, se procede al cierre de la obra. Graficamos el proceso de trabajo en la Etapa de Post-Producción con sus tiempos respectivos (Diagrama 5.5).

4. Los Mecanismos de Control asociados al Código del Trabajo aplicados por la Empresa: El *Gerenciador de Proyectos y Procesos*.

¿Cómo es posible coordinar las Divisiones del trabajo en el proyecto estudiado? Consideramos que el Código del Trabajo – al que nos referimos en el Capítulo 1 y al comienzo del actual- y uno de sus mecanismos de control interno del tipo “0 stock” de Tiempo (Capítulo 1) provee la respuesta apropiada.

En este sentido, en el ejemplo estudiado el “0 Stock” de Tiempo se materializa en un software denominado *Gerenciador de Proyectos y Procesos* que coordina/controla el proceso de producción de contenidos en las diferentes etapas explicadas en este Capítulo. Lo tomaremos de referencia para explicar los mecanismos de coordinación/control aludidos en la organización del proceso de producción de contenidos de este proyecto. Esta herramienta, de acuerdo a la documentación interna e información encontrada en la página WEB de la empresa desarrolladora, es un software destinado al gerenciamiento de proyectos y coordinación de equipos que concentra esa función en materia de procesos tanto operacionales e informales como institucionales y formales buscando responder a las necesidades de diferentes áreas de la empresa; se autodefine como “un sistema de información enfocado en “*workflow*”⁴⁴.

De este modo, el *Gerenciador* controla las divisiones del trabajo, designa tareas y responsables de esas tareas, controla el tiempo de producción máxima de las mismas; genera autorizaciones y control de calidad intermedios, todo ello en tiempo real. La propia empresa desarrolladora del software en sus piezas promocionales lo describe como:

“Una herramienta tecnológica capaz de realizar un *control microscópico* a través de la estructuración de las tareas del día, semana, mes, integrando las diferentes demandas, viabilizando el proceso de priorización, permitiendo una visión gerencial en diferentes grados de detalle, exponiendo los problemas críticos; manejando grandes volúmenes de demanda y obteniendo previsibilidad”. (Empresa desarrolladora del software).

El software estudiado funciona siguiendo el proceso de trabajo de Visión Médica el cual fue captado a partir de **la operacionalización de las dimensiones que conforman su proceso**

⁴⁴ www.solucionar.com.br, consultada el 02.02.2012, a las 23:00 hs.

de trabajo, etapa que en esta Tesis, siguiendo la denominación establecida por la empresa, llamaremos “parametrización”. En este sentido, la (I.C) Gerente del área de Producción de Contenidos, quien participó de los procesos respectivos nos explica su decisión de contratar el producto, previa al análisis y selección de proveedores, como así también la “parametrización” e implementación del sistema.

“El sistema nos permite organizar el trabajo eficientemente considerando el tamaño de los equipos y el número importante de proyectos; así la herramienta nos provee de información sistematizada que nos permite tomar decisiones rápidas cuando se detecta que no se podrá cumplir con los plazos o calidad requerida de un determinado proyecto (...) esta información también es utilizada para analizar y medir niveles de productividad individual y grupal”. (IC).

En la etapa de “parametrización”, según la empresa, -o toma de requerimientos del proceso de trabajo- se precisaron las dimensiones y definiciones operacionales que fueron parte de la implementación del software. Así lo explica la (IC):

“Tuvimos que proveerle a la empresa desarrolladora del software toda la información de nuestros circuitos de trabajo ya que esta herramienta es un software ya desarrollado con funcionalidades generales que se *customiza* de acuerdo a las necesidades de cada empresa” (...) En la etapa de parametrización, la empresa desarrolladora nos proveyó de manuales de uso y procedimientos y nos enviaron documentación para que la completáramos. *Muchas veces sentíamos que no entendían nuestros circuitos y que sólo intentaban forzar nuestras dimensiones hasta acomodarlas a su estructura*”. (Énfasis agregado, SR).

La empresa proveedora del software es brasileña y su elección respondió –cuenta la (IC)- a que ya era proveedora de la casa matriz en Brasil, por lo que:

“Se conocían las características principales del desarrollo, se conocía su dinámica de trabajo y fundamentalmente porque se trataba de una empresa totalmente especializada y dedicada a ese tipo de desarrollos”.

En relación a la etapa de operacionalización de las dimensiones que conforman el proceso de trabajo del Área y que la empresa llama “parametrización”, la (IC) explica las tensiones involucradas en estos términos:

“Trabajar la parametrización del sistema fue complicado por problemas, específicamente, de comunicación ya que la empresa desarrolladora era brasileña por lo que un ejecutivo de la empresa viajó a la Argentina y durante **dos días** nos explicó las características del sistema y la dinámica de trabajo; asimismo, toda la parametrización se hizo a través de comunicación vía e-mail y telefónica; sumado a eso encontramos dificultades en la comprensión del idioma ya que no todos los integrantes del equipo hablaban portugués como nuestro proveedor”.

De acuerdo a la información que la misma empresa desarrolladora del software incluye en sus presentaciones comerciales, al momento de contratarla, tenía 12 años de presencia en el mercado brasileño, contaba con un equipo de 40 personas formadas –destaca la empresa-, “en las mejores universidades de Brasil”, con directores con nivel de maestría, con más de 200.000 hh en proyectos de desarrollos *a medida*, clientes con tiempo de relación superior a 11 años; siendo la aplicación satisfactoria del producto derivada de la experiencia de más de 200 usuarios. Éstos eran, como mencionamos, algunos de los valores que la casa matriz promocionaba en sus presentaciones comerciales. Cabe destacar, sin embargo, que sus clientes y experiencia se reducían al mercado brasileño –a excepción de la empresa Visión Médica- por lo menos durante el tiempo que duró el trabajo de campo.

4.1. Conceptos Operacionales del *Gerenciador de Proyectos y Procesos*.

El Manual de Uso y Procedimientos de Visión Médica explica los conceptos clave empleados en el software a lo largo de sus diferentes recursos y módulos; ellos son: el concepto de “**Proyectos**”, “**Unidades**”, “**Actividades**”, “**Tareas**”, “**Esfuerzo**” y “**Equipos**”. Los mismos adquieren importancia ya que constituyen el fundamento de la organización del proceso de trabajo del Área de Producción de Contenidos de Visión Médica en las fases que explicamos en la Sección anterior. (Véase también Anexo 2).

De este modo, es en torno a los “Proyectos” que se organiza la planificación de las “Actividades” de toda la empresa. Las “Actividades” son para el *Gerenciador* las tres etapas principales del proceso de trabajo explicadas: Pre-producción, Producción y Post-producción. Las “Tareas” son el elemento central del *Gerenciador* y comprenden las acciones efectivamente emprendidas por los/as trabajadores/as las que articulan a los demás aspectos involucrados en el proceso en el que participa la herramienta aludida. El *esfuerzo* es la dedicación traducida en horas de trabajo puestas en cada una de las tareas llevadas a cabo por los *equipos* es decir por los colaboradores que participan en cada tarea. En el Diagrama 5.7 presentamos esquemáticamente la aplicación de estos conceptos en el *Gerenciador* y proyecto estudiado.

Diagrama 5.7. Conceptos Operacionales del *Gerenciador de Proyectos y Procesos* aplicados en el Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes

		Tareas	Equipos	Esfuerzo
Proyecto	Curso Manejo Terapéutico de la diabetes			
Unidad	Argentina-Buena Salud-Curso001			
Actividades	Pre-producción	Recepción de los contenidos científicos originales finales. Primera lectura del material Corrección ortográfica y de estilo Escaneo de imágenes Filmaciones	D. didáctico D. didáctico D. didáctico D. Multimedia D. Multimedia	3 meses 5 días 2 días 2 días 1 día
Actividades	Producción	Diseño didáctico de los contenidos médicos Diseño multimedia del guión técnico	D. didáctico D. Multimedia	5 días 7 días
Actividades	Post-producción	Corrección online del prototipo c/cliente Incorporación de las correcciones en prototipo	D. didáctico D. Multimedia	2 días 3 días

4.2. Módulos del *Gerenciador de Proyectos* contratados por Visión Médica (Empresa Publicitaria estudiada)

Visión Médica contrató 3 módulos del *Gerenciador de Proyectos y Procesos* en la modalidad de licencia. Los módulos contratados son: I) *el módulo de comunicación y atención al cliente*; II) *el módulo de definición, conducción y acompañamiento de las tareas* y III) *el módulo de asignación de esfuerzo*.

I). El primero de los **módulos contratados**, según explican los manuales de uso entregados por la empresa que desarrolló el software, provee una interfaz⁴⁵ de **comunicación y atención al cliente**⁴⁶ (interno y externo) con los responsables de la atención propiamente dicha y con los equipos ejecutores.

El módulo provee tres funciones principales: una, destinada al uso del operador (el Gerente del Área de Producción de Contenidos); y, la otra, del cliente, que en nuestro caso de estudio siempre se trata de un cliente interno (equipos de *Marketing*) que solicita la producción de contenidos de *e-learning*; el tercer eslabón en el proceso de atención es el equipo que trabaja utilizando las funciones e interfaces de la herramienta.

En este esquema, **el cliente** (interno: equipo de *Marketing*) abre un requerimiento de desarrollo (ejemplo: el desarrollo de un curso en la modalidad de *e-learning*), responde las consultas del operador (en nuestro caso de estudio, IC, la Gerente del Área de Producción de Contenidos), recibe las consultas o comentarios en cualquier momento, realiza consultas, objeciones y/o comentarios; y, finalmente aprueba o reprueba el desarrollo ejecutado.

El **operador** (gerente del Área de Producción de Contenidos) responde los llamados con requerimientos de desarrollos, verifica y controla las categorías de llamados, solicita autorización a los clientes (líderes) para la ejecución del requerimiento, define los plazos de entrega, formula y direcciona dudas que puedan surgir al cliente, crea las tareas para el equipo (de producción de contenidos), mantiene informado al cliente sobre el avance de los desarrollos solicitados y avisa cuando el desarrollo ha sido concluido.

El **equipo** son los integrantes que ejecutan las tareas, en nuestro caso de estudio, son el Equipo Editorial y el Equipo Multimedia que realizan el diseño didáctico y multimedia de los contenidos de los cursos en la modalidad de *e-learning* que desarrolla la empresa estudiada.

El siguiente gráfico representa esquemáticamente los actores que interactúan en este módulo.

⁴⁵ El diccionario de la Real Academia de Lenguas de España define “Interfaz” con una conexión física y funcional entre dos aparatos o sistemas independientes. En el caso mencionado, aplicado a la informática, es la forma en la cual se conecta el hardware con el software, que comprende las aplicaciones, programas y herramientas presentes.

⁴⁶ Para el *Gerenciador de Proyectos* “cliente” es quien realiza el requerimiento; en el caso estudiado el Área de Producción de Contenidos recibía requerimientos del área de *Marketing* siendo “clientes” cada uno de los Coordinadores de implementación del área de *Marketing* de cada sede de Visión Médica. Téngase en cuenta que esta terminología de “Cliente Interno” y “Proveedor” oculta que lo/as trabajadores/as –de ambos estamentos de la empresa- pertenecen a la misma clase trabajadora. Sus manifestaciones materiales y simbólicas y sus efectos en materia de organización, luchas y resistencias no pudieron ser abarcadas por la presente investigación.

Diagrama 5.8: Actores Participantes en el Módulo Comunicación y Atención al Cliente del Gerenciador de Proyectos y Procesos analizado.

Tipo de Requerimiento/ llamado	Cliente (interno)	Operador	Equipo
Curso <i>e-learning</i>	Asistente de Marketing Visión Médica	Gerente Producción de Contenidos Visión Médica	Diseño Didáctico Editor 1 Editor 2 Editor n
			Diseño Multimedia D. Multimedia 1 D. Multimedia 2 D. Multimedia n

Diagrama 5.8. Representación esquemática de la aplicación de las categorías del Módulo de Comunicación y Atención al Cliente en el proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.

2) El segundo de los módulos contratado es responsable de la **definición, conducción y acompañamiento de las tareas** asociadas a cada desarrollo. Así, según explica el manual de uso, este módulo operacional de gerenciamiento de tareas es un aplicativo que permite tener una visión panorámica de todas las tareas diferenciando el estado de sus avances.

Las tareas tienen un ciclo regido por la interacción entre sus interlocutores (solicitante y responsable) y el equipo que tiene que realizar el desarrollo. A su vez todas las tareas tienen asociados un **estado de ejecución** que puede ser: a emitir, disponible, en ejecución, a aprobar, rechazada, interrumpida, concluida, cancelada. (Ver Anexo 3).

En función de su estado, las tareas pueden sufrir acciones que obligan a proceder o registrar su evolución. Sólo mencionaremos las acciones sin describirlas para no ahondar demasiado en su funcionalidad: *iniciar, comentar, concluir, aprobar, reprobar, derivar, dejar pendiente, verificar tarea, atribuir, autorizar, negar autorización, rechazar, disponibilizar, reiterar, retomar ejecución, comentar al operador, cancelar, tornarse responsable, tornarse solicitante.*

Este módulo, advierte la (IC), genera distintos tipos de alerta avisando la creación y/o evolución de tareas y otros eventos. A pesar de que hay una configuración general, el usuario puede configurar sus propias preferencias.

3). El tercer y último módulo contratado es el responsable de la **asignación de esfuerzo (horas de trabajo/time-sheet)** ofreciendo los recursos tecnológicos necesarios para que *los colaboradores registren las horas trabajadas en cada tarea y que el sistema las registre de manera automática, pudiendo hacer un seguimiento de las mismas en tiempo real*. Ariel, Coordinador del Área de Diseñadores Multimedia, explica la asignación de tareas y tiempos:

“(…) Antes de comenzar con cada desarrollo el Coordinador del área marca los tiempos de entrega, que ya están bastante definidos en base a las experiencias de anteriores proyectos. Teniendo en cuenta la cantidad de horas que me destinen, voy tratando de distribuir las horas disponibles. En la mayoría de los casos se llega con los tiempos pactados. Pero a veces dependiendo del proyecto, se puede exceder este tiempo”. (...) Con esta herramienta (*Gerenciador de Proyectos*) **se nos arman tareas con cantidad de horas disponibles**. Cada vez que se trabaja en una tarea determinada se debe activar esta herramienta **que irá restando el tiempo consumido y nos mostrará el tiempo disponible que nos queda**. Una vez realizada la tarea se debe dar aviso mediante esta herramienta, para confirmar su finalización y poder seguir con el proceso que corresponda”.

El software, explica el manual de uso, permite: gestionar un gran número de demandas ordenando la ejecución y la atención; manejar una agenda compartida por actividades, por recursos, por proyecto y por equipo posibilitando una identificación rápida de disponibilidad y sobreasignación de tareas. Provee, al mismo tiempo, de reportes que permiten una visión gerencial que muestran de manera precisa el estado de las entregas, obteniendo y garantizando un grado de previsibilidad. La (IC) así lo explicaba:

“Esta herramienta nos permite manejar varios proyectos al mismo tiempo, y nos facilita la priorización de los mismos de acuerdo a un análisis de horas que nos provee el módulo de medición de esfuerzo o *time-sheet*”. (...) Tuve que manejar y trabajar mucho con los equipos el concepto del “*time-sheet*” para que no sintieran que era un control excesivo, porque en realidad lo interesante es que a partir de esta herramienta hemos podido sacar tiempos promedio de desarrollo de distintos tipos de servicios; **la idea –por lo menos para mí- no es controlar cuántas horas trabaja alguien durante su jornada laboral sino el tiempo promedio que en total puede tomar un proyecto o un desarrollo para armar patrones y prototipos**”. (Énfasis en el original).

A título de síntesis de esta sección: el *Gerenciador de Proyectos* forma parte del Código del Trabajo de Visión Médica en tanto mecanismo de control interno del tipo “0 Stock” de Tiempo. Este software controla todo el proceso de trabajo: las tareas de cada una de las fases y ciclos del proceso que llevan adelante cada uno de los colaboradores del equipo que participa en la producción de contenidos; registrando y supervisando, a través de las acciones ya

descriptas los tiempos de cada acción y cada colaborador y dando visibilidad a cualquier desvío que se pueda producir en las tareas, la calidad y los tiempos establecidos dentro del proceso de producción. Cada operador es controlado por esta herramienta y al mismo tiempo puede auto controlarse (ya que tiene establecidas las tareas y tiempos asignados y puede ir regulándolos **siempre y cuando llegue con el tiempo, tarea y calidad requeridas**) y controlar a quienes intervienen en el mismo proceso y de quienes recibe materiales a producir y/o entrega materiales para que otros continúen de acuerdo al proceso de trabajo establecido.

El *Gerenciador* asume su máxima expresión de control del tiempo a través del módulo de “asignación de esfuerzo” o “*time sheet*”, a partir del cual ofrece los recursos tecnológicos necesarios para que los trabajadores registren las horas trabajadas en tiempo real ya que la herramienta contabiliza de manera automática el tiempo dedicado a cada tarea. Este software es utilizado a lo largo de todas las fases o etapas del proceso de producción de contenidos: etapa de Pre-producción, Producción y Post-producción estableciendo controles de calidad intermedios, asignando tiempos por tarea e integrante y controlando su cumplimiento. Permite, además, realizar proyecciones en relación al tiempo ejecutado versus el tiempo estimado, asignado y “cotizado” para cada proyecto. El mecanismo de coordinación/control acompaña cada acción y lleva un registro de informaciones cuantitativas y cualitativas; permitiendo establecer qué hace cada trabajador de manera histórica y sincrónica a través del registro de horas y tareas; un tipo de información que al mismo tiempo es ***utilizada para analizar y medir niveles de productividad individual y grupal***.

De este modo el software estudiando reproduce tecnológicamente el circuito y proceso de trabajo que materializa el Área de Producción de Contenidos de Visión Médica y activa técnicamente acciones que dan visibilidad a todo el proceso de trabajo marcando cualquier desvío que se pueda producir, en especial en plazos de entrega y tiempos de trabajo.

Capítulo 6. Visión Médica: Código Laboral: ¿Gestión o Control? en la Producción de Contenidos de E-Learning. Proyecto *Manejo Terapéutico de la Diabetes*.

1. Código Laboral aplicado al Caso Estudiado.

Según se mencionó en el Capítulo 1 este concepto hace referencia a “los mecanismos de *control externos*, i.e. los ejercidos “*desde afuera*” de la organización productiva. Cabe destacar que las categorías analizadas pueden solaparse en la realidad del proceso. En este capítulo nos referiremos al Código Laboral aplicado en la empresa Visión Médica durante el período analizado únicamente distinguiendo a esos efectos entre las categorías siguientes:

1.1. Formas de Control Simple-Burocrático

Definimos como “**Control Simple**”, Capítulo 1, al que se ejerce de manera directa y personal y en el que el poder está investido y es ejercido por individuos, como los Coordinadores, Supervisores, Gerentes y Directores a través de una variedad de mecanismos de naturaleza coercitiva, económica y/o simbólica que pueden asociarse a una expresión burocrática.

A título de ejemplo, cabe mencionar algunas experiencias aludidas por los/as entrevistados/as. En primer término, todos/as los/as trabajadores/as debían cumplir el horario de entrada, de salida y de almuerzo. La jornada laboral era de 9 horas, 8 de trabajo y 1 hora dedicada al almuerzo. Los ingresos y egresos de la oficina eran controlados a través de una tarjeta magnética que el/la empleado/a debía utilizar cada vez que entraba y salía de la oficina a efectos de proveer información para un reporte mensual que era enviado por el Departamento de Recursos Humanos a los Gerentes y Coordinadores de área con el objetivo de ajustar posibles desviaciones en los horarios establecidos.

En segundo término el proceso de Evaluación de Desempeño -todavía no implementado formalmente por el Departamento de RRHH de la empresa durante el transcurso de la investigación de campo- estaba próximo a cumplimentarse, destaca nuestra (IC) quien había participado de su discusión. Aquel mecanismo consistiría en fijar indicadores clave de

desempeño a ser evaluados en períodos a definir. A modo de prueba ya se habían aplicado evaluaciones consistentes en formalizar objetivos para cada trabajador/a que eran comunicados a aquel Departamento, el cual, al cabo de 3 meses, realizaba una evaluación cuyos resultados se comunicaban a lo/as trabajadores/as.

En tercer lugar, a cada uno de los puestos de trabajo se asociaba una descripción de tareas, funciones y responsabilidades concordantes con salarios, aumentos y promociones. Los mismos dependían mayoritariamente de las evaluaciones de los Gerentes y Coordinadores volviéndose de esta manera un mecanismo de Control Simple en su ejecución. El Área de Producción de Contenidos, a diferencia de las Áreas Comerciales y de *Marketing*, no contaba con un salario variable sino fijo y no recibía ningún bono por desempeño a modo de premio como sí sucedía en las otras áreas mencionadas.

En cuarto término, identificamos otra instancia de este tipo de control de carácter importante y permanente: el cumplimiento de los objetivos de trabajo traducidos en fechas de entrega individual y grupal pre-fijadas. Estas últimas constituían los objetivos principales de los cuales se partía para su posterior evaluación de desempeño. En el caso de esta Área las fechas de entrega constituían el equivalente de los objetivos de venta para el Área Comercial. Estaban, en consecuencia, estrechamente relacionados con la dimensión de “0 Stock” de Tiempo del Código del Trabajo de la empresa estudiada. (Capítulo 5).

1.2. Formas de Control Grupal.

El “**Control Grupal**” alude al que ejerce el equipo sobre sus miembros; al igual que en el control simple, éste se puede manifestar coercitiva o simbólicamente. Como ejemplos de este tipo de control podemos mencionar la preocupación de cumplimentar cada una de las etapas en el tiempo estipulado. Los tiempos individuales estaban relacionados con los tiempos grupales, el retraso en una de las etapas perjudicaba de manera directa a la siguiente. En este sentido, era común escuchar las recomendaciones de los Diseñadores Multimedia a los Editores sobre la necesidad de que el guión técnico estuviera terminado en tiempo y forma para poder iniciar sin retraso el Diseño Multimedia, según se explicó en el Capítulo 5. El malestar generado por situaciones de este carácter en algunos proyectos se manifestaba en quejas expresadas en las reuniones que el Equipo de Producción de Contenidos mantenía mensualmente, y a las que nos referimos en la Sección 1.3.2 de este Capítulo.

Esta misma situación se hacía evidente entre grupos de diferentes Áreas como por ejemplo entre el Área de Producción de Contenidos y el Área Comercial. Los mecanismos de

Control Grupal se ponían en evidencia en reclamos que el Área de Producción realizaba al Equipo Comercial cuando éste no explicaba adecuadamente al cliente las características y tiempos de desarrollo y el Área de Producción debía asumir la responsabilidad del caso “pagando las consecuencias”, es decir aplicando el mecanismo de “0 Stock” de Tiempo (Capítulo 5).

1.3. Procesos de Subjetivación: aceptación, rechazo y eventual resistencia de los/as Trabajadores/as entrevistados/as. Nivel Gerencial y relación con los/as Trabajadores/as.

Los procesos de Subjetivación en el caso estudiado comprenden, a nuestro juicio, dos dimensiones: la primera hace referencia al discurso del *management* que al borrar las jerarquías laborales puede ser considerado otra aplicación del Código Laboral que ejerce la función de contribuir al proceso de subjetivación de los/as trabajadores/as a través de la noción de “Creatividad/Originalidad” o “Creativo/Original” (Capítulo 1) entre otras. Por su parte, la segunda dimensión hace referencia al autocontrol o mecanismos que ejerce el propio trabajador o trabajadora sobre sí mismo/a, una dimensión que a nuestro criterio también asocia Cultura con Subjetividad (Nota 2, Capítulo 1) a través de la noción de “Creatividad/Originalidad”. El trabajo de campo nos permitió explorar algunas de esas dimensiones.

La apropiación individual, “lo singular”, “lo único” se ejemplifica aquí, a partir de lo que los actores (trabajador/a) “creen”, “sienten”, “viven”, “experimentan” como consecuencia de su participación en el proceso de trabajo, sus fases, sus tiempos, que se concretan en su práctica individual y/o grupal y cómo la exteriorizan aceptando, rechazando, o eventualmente resistiendo el control de la empresa.

Diagrama 6.1. Visión Médica: Trabajadores/as Entrevistados/as en el Proyecto Manejo Terapéutico de la Diabetes.

Gerente de Producción de Contenidos	Informante Clave (IC)
Patricia	Editora.
Ariel	Coordinador de la Sub Área de Diseño Multimedia.
Carlos	Diseñador Multimedia.
Julián	Diseñador Multimedia.

(*) Véase también el diagrama 5.2, Capítulo 5.

1.3.1 ¿Cómo experimentan su trabajo los/as trabajadores/as?⁴⁷

Indagaremos algunas dimensiones de su Subjetividad partiendo de un interrogante inicial ¿Cómo se sentían nuestros entrevistados en el trabajo? en tanto apertura del análisis de otras dimensiones como la de “Creatividad/Originalidad”, la posibilidad de su ejercicio y el control del Tiempo de Trabajo.

SR: “¿Cómo te sentís en el trabajo?”

Ariel: “Me siento bien, me gusta porque siento que tengo desafíos nuevos (...) al tener siempre desafíos para mejorar mi trabajo me motiva a buscar la mejor forma de hacerlo”.

Julián: “Me siento bien, en especial por el buen grupo que formamos en el Área”.

Carlos:” Estoy a gusto con mi trabajo en todo momento (...) no siento aburrimiento, es un trabajo que disfruto. (...) hay una relación de respeto con todo el grupo y con los superiores”.

Patricia: “Me gusta lo que hago y el trabajo en general”.

Encontramos en la respuesta de nuestros entrevistados una opinión generalizada de aceptación y agrado en relación a las condiciones generales de su trabajo y cómo lo sentían. Sin embargo, esta coincidencia se ve matizada cuando profundizamos algunos temas y notamos que si bien se trataba de un grupo homogéneo existían tensiones individuales y grupales que aparecían en algunos casos explícita y en otros implícitamente.

Las primeras tensiones surgen al abordar la problemática del salario. De acuerdo a lo manifestado por los/as entrevistados/as, los salarios ofrecidos por Visión Médica, “eran más bajos que los fijados por el mercado” sumado a que existía una percepción generalizada de “diferencias de sueldos entre las distintas Áreas de la empresa”, asociada a una discordancia entre los niveles de responsabilidad, función, formación y experiencia de sus respectivas tareas y los salarios percibidos por las mismas. Estas mismas diferencias eran asimismo evidentes entre “las mismas Áreas de los distintos países” que probablemente respondieran a las características del mercado laboral local.

A su vez, las diferencias salariales provocaban tensiones internas cristalizadas en reclamos sectoriales detectados durante el período que duró la investigación de campo y eran

⁴⁷ Téngase en cuenta que las entrevistas con los miembros/as del equipo y la (IC) fueron realizadas en diversas ocasiones a lo largo del período 2008-2012 por lo que la extensión del proceso explica que alguna de ellas puedan haberse contestado en tiempo presente o pasado dentro del lapso mencionado.

evidentes entre los equipos de Producción de Contenidos y los de *Marketing* y Comercial. Estas últimas Áreas -según nuestras entrevistas- siempre cobraban más que las de Producción de Contenidos. Consideremos algunos comentarios:

Ariel: “Siempre las Áreas de Producción cobramos menos, no entiendo por qué si nosotros hacemos los productos sin los cuales el resto de los departamentos no podrían hacer su trabajo”.

(IC): “La subvalorización de las Áreas de Producción es una discusión permanente y presente en todas las empresas que conozco. Las Comerciales, pese a que no siempre incluyen profesionales con formación académica, son parte del sector mejor pago y con más beneficios”.

SR: “¿Por qué crees que es así?”

(IC): “La justificación más común es que los Comerciales venden y si no hay ventas la empresa no existe”.

Los “bajos salarios” en la empresa estudiada provocaban formas de rechazo evidenciadas, por ejemplo, en el alto índice de rotación de personal detectado en el Área de Producción de Contenidos. Esta situación traía aparejada la necesidad de buscar perfiles profesionales en los cuales se priorizara la formación académica en detrimento de la experiencia. El ciclo que, por lo general, cumplía un Editor o un Diseñador Multimedia era de dos años, tiempo en el cual adquiría experiencia y conocimientos prácticos que lo preparaban para avanzar en su carrera profesional. Los puestos de editores y diseñadores multimedia eran cubiertos por profesionales con carreras universitarias o cercanos a recibirse, sin experiencia; los bajos salarios y casi nulos beneficios, sumado a la “falta de una política de carrera” no hacía “muy atractiva la propuesta” y provocaba elevados niveles de rotación del personal.

Estas condiciones desfavorables eran atenuadas por la posibilidad que tenían lo/as trabajadore/as de insertarse en el mercado laboral a través del acceso a su primer trabajo por el cual ganaban experiencia e incrementaban su competitividad. Esta situación se daba especialmente en el caso de los diseñadores multimedia que en su mayoría aceptaban las condiciones de Visión Médica como primer trabajo. En el caso de las diseñadoras didácticas si bien no era el primer trabajo era un trabajo específico en el campo en el que se habían formado académicamente, dotándolas de experiencia en el rubro elegido y volviéndolas competitivas en el mercado laboral.

En este mismo sentido Ariel comenta: “Esta empresa nunca se caracterizó por sus buenos sueldos pero es interesante trabajar acá porque se aprende mucho; es como una escuelita que da experiencia y te permite insertarte en el mercado con buenas herramientas”.

Por su parte la (IC) recuerda una anécdota: “Era gracioso porque en determinado momento una empresa competidora tomaba todos los empleados que salían de aquí y nos llamaban “la escolita” que parece que, por cierto, estaba muy bien conceptualizada ya que todos los que se iban de aquí salían con experiencia y eran contratados por esa empresa”.

SR: “¿Pero... costaba formarlos..?”

(IC): “Sí, capacitar a las personas requiere mucha energía y dedicación ya que la capacitación es constante, la curva de aprendizaje en nuestro caso era de 6 meses”.

SR: “¿Qué es la curva de aprendizaje?”

(IC): “Es el tiempo que lleva para que un integrante del equipo aprenda la metodología y logre independencia; pienso que nadie puede hacer nada superador si antes no aprende la regla y recién puede superarlas cuando las aprendió (...). Ese tiempo de aprendizaje era de 6 meses, recién en ese tiempo adquirían independencia, autonomía y conseguían desarrollar productos muy atractivos”.

SR “¿Por qué pensás que sólo permanecían en la empresa dos años?”

(IC): “Porque era el tiempo necesario para que alguien que recién empezaba en el rubro aprendiera, lograra independencia, aportara cosas nuevas y luego *ya no encontrara nuevos desafíos*; sumado especialmente a sueldos bajos, pocos beneficios y una estructura que no prometía posibilidad de ascensos”. (Énfasis agregado).

Los altos niveles de rotación traían como consecuencia búsquedas permanentes de personal en las cuales se percibe una marcada tendencia a elevar las exigencias iniciales y la flexibilidad de las condiciones laborales. Esto es notorio en los avisos de selección de personal que se publican diariamente en los medios on/off line de comunicación como así también en los perfiles de búsqueda que preparan los Departamentos de Recursos Humanos solicitando que los postulantes tengan capacidades que nada tienen que ver con su formación académica sino con actitudes y aptitudes tales como “saber trabajar bajo presión” y/o “flexibilidad”. En los perfiles del equipo del Área estudiada se solicitaban ambas condiciones. Las razones que explican esas condiciones eran el “control del tiempo”, dimensión que genera los mayores niveles de estrés al igual que el hecho de trabajar en varios proyectos simultáneamente y el cambio constante de prioridades. Todas estas respuestas son, en definitiva, expresiones de la subjetividad frente a las condiciones del “0 Stock” de Tiempo. En este sentido, la (IC) manifiesta:

(IC): “Cuando iniciamos una nueva búsqueda además de los conocimientos y experiencia necesaria, un tema central era tratar de indagar si la persona podría trabajar en varios proyectos a la vez, con fechas de entrega pautadas, con permanentes cambios y si acepta comentarios y observaciones sobre el trabajo sin que los sienta como un comentario sobre su persona”.

SR: “¿Quién armaba los perfiles de búsquedas?”

(IC): “Los armaba yo porque conocía las necesidades específicas de los puestos y las tareas y se los pasaba al departamento de Recursos Humanos que publicaba la búsqueda, realizaba la primera selección y luego me pasaba una terna de postulantes para que eligiera entre ellos y si no había nadie “potable” en esa terna presentaba otra y así sucesivamente hasta encontrar el mejor perfil”.

La rotación de personal, como señal de resistencia y rechazo a las condiciones mencionadas, venía acompañada de otras señales tales como: repetidas llegadas tarde, exceso del tiempo permitido para completar el almuerzo, además de pedidos concretos como aumento de sueldo o algún beneficio materializado en un bono por desempeño, etc. Así lo expresaba la (IC):

SR: “¿Cuándo comenzabas a notar las disconformidades?”.

(IC): “El malestar por lo general se ponía en evidencia con llegadas tardes repetidas y extendidas en el tiempo, comenzaban a no pasar la tarjeta de ingreso y en planteos explícitos”.

Otra dimensión a contemplar son las competencias/calificaciones laborales en términos de aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencias y saberes (Roldán, 2000). Abordamos esta dimensión dado que el alto grado de capacitación requerido y no reconocido en las remuneraciones percibidas provocaban tensiones que también contribuían a explicar la rotación de personal mencionada. Recordemos asimismo que el Equipo de Producción de Contenidos, se componía de profesionales con estudios técnicos y universitarios con un importante grado de especialización.

En los casos de la (IC), Analía y Patricia se advierte que poseen formación universitaria y fuerte conocimiento del proceso editorial, especialmente en edición electrónica y desarrollo de proyectos de *e-learning*. La (IC) es Licenciada en Comunicación Social, contando también con formación de postgrado; Analía es Licenciada en Ciencias de la Educación y Patricia es Técnica en Edición. Todas poseen conocimientos del lenguaje de Internet y del formato audiovisual; idioma inglés y/o portugués. También se les pide que posean habilidades tales como buena expresión oral y escrita; buen manejo de las relaciones interpersonales y capacidad para trabajar en equipo.

Por su parte, Ariel, Julián, Carlos y Antonio son profesionales con formación académica en Diseño Gráfico y Multimedia; que poseen una sólida formación teórica, práctica, metodológica y técnica en diseño gráfico, multimedia y nuevas tecnologías. Asimismo cuentan con conocimientos técnicos en el manejo de programas específicos de computación tales como: FLASH Photoshop / HTML / Dreamweaver/ Premier / Sound Forge esenciales para el desarrollo de sus funciones.

El alto grado de capacitación y especialización inherentes a sus tareas y el hecho de que los/as trabajadores/as fueran conscientes de ello llevaba a que exigieran condiciones de trabajo acordes a esas competencias, las que no siempre se veían materializadas y generaba la rotación que explicábamos en párrafos anteriores. La (IC) señalaba al respecto:

(IC): “En 2003/2004 decidí armar un equipo de diseñadores didácticos multidisciplinario, que mezclara Licenciados en Ciencias de la Educación, Licenciados en Comunicación Social y Técnicos en Edición para que todos se complementen. Recordemos que hace 8 años atrás, el *e-learning* recién estaba surgiendo y era necesario integrar los conocimientos de distintas ramas por las características propias del formato WEB y del *e-learning*”.

(SR): “¿Sucedió lo mismo en el Equipo de Diseñadores Multimedia?”

(IC): “Distinto es el caso de este Equipo ya que se trata de una formación específica requerida y hay instituciones técnicas y universitarias que la cubren. Por mi parte prefería contratar profesionales con estudios universitarios en Arte que venían con una muy buena formación estética, con graduados en estudios técnicos que venían con muy buen manejo de los software que requeríamos, de manera tal que lograban cada uno nutrirse de la formación del otro”.

SR: “¿Y qué pasó, fue efectivo?”.

IC: “Funcionó muy bien; aunque la interacción y el compartir experiencias y las sinergias respectivas no siempre se daban por cuestiones de tiempo y de personalidades; además no todos quieren compartir sus conocimientos e ideas”.

1.3.2. Relación entre la Dimensión “0 Stock” de Tiempo del Código del Trabajo y los procesos de Subjetivación.

Según hemos mencionado, las fechas de entrega individual y grupal son un elemento clave para el Área de Producción de Contenidos por lo que el control del tiempo se vuelve una dimensión igualmente determinante. Nuestros entrevistados lo explican en estos términos:

Julián: “Como te dije hay plazos de entrega pactados. Antes de comenzar con cada desarrollo Ariel (Coordinador del Área) marca los tiempos de entrega, que ya están bastante definidos en base a las experiencias de anteriores proyectos. Teniendo en cuenta la cantidad de horas que me destinen, voy tratando de distribuir las horas disponibles. En la mayoría de los casos se llega con los tiempos pactados, pero a veces dependiendo del proyecto, se puede exceder este tiempo. (...) ***Cada vez que se trabaja en una tarea determinada se debe activar una herramienta que irá restando el tiempo consumido y nos mostrará el tiempo disponible que nos queda.*** Una vez realizada la tarea se debe dar aviso mediante esta herramienta, para confirmar su finalización y poder seguir con el proceso que corresponda; generalmente se corre con los tiempos y no da el tiempo para crear”. (Énfasis en el original).

SR: “¿Cómo te sentías frente a las fechas de entrega?”.

Julián: “Siempre las fechas de entrega causan estrés, más sabiendo que nunca hay mucho tiempo para hacer desarrollos complejos”.

Patricia: “Sí, siempre siento estrés al comienzo del trabajo, cuando recibo por primera vez el material. Me da una sensación de no saber cómo empezar y me estreso. Pero después en el transcurrir del trabajo me relajo”.

Las fechas de entrega individual y grupal provocaban tensiones entre Equipos (Producción/*Marketing*/Comercial) más que entre los integrantes de un mismo equipo ya que por lo general, en el caso de los Equipos del Área de Producción de Contenidos, trabajan con la conciencia/presión del cumplimiento de las fechas de entrega manifestada entre otras formas a través de un Control Grupal según explicamos en el apartado anterior. Esas tensiones se exacerbaban en el momento que se fijaban y comunicaban las fechas de entrega individual y grupal y en los días de entrega pautados, como lo expresa uno de nuestros entrevistados:

Carlos: “(...) Existía una desorganización por parte de los Comerciales (el Equipo de Ventas) que eran los responsables de negociar con el cliente y no les explicaban con detalle la metodología para procesar el contenido de los proyectos, lo que provocaba que el cliente no entendiera que un retraso en la entrega del material (contenido médico) a procesar impactaba en la fecha de entrega final. La presión se hacía presente por parte de los integrantes comerciales que nos exigían el desarrollo del material, pero no exigían al cliente la entrega del material inicial (el contenido médico)”.

SR: “¿Por qué crees que era sí?”.

Carlos: “Yo diría que porque los equipos comerciales y de *marketing* no comprendían los detalles de la cadena de trabajo”.

Por su parte la (IC), como Gerente del Área entendía la misma situación de la siguiente manera:

(IC): “Trabajé mucho para que los directores de *Marketing* entendieran que era imprescindible capacitar a los equipos comerciales y de *Marketing* en las características reales del producto para que vendieran lo que podíamos producir. Ese trabajo lo llevamos adelante juntos con los Directores de la compañía”.

SR: “¿Por qué?”

(IC): “***Porque el Comercial quiere vender y en algunos casos con tal de hacerlo piensa que un detalle no impactará en la producción pero ese “detalle” convierte al producto en otra cosa***”. (Énfasis en el original).

SR: “¿Cuál era la relación entre los equipos?”.

(IC): “Había muchas tensiones y eran evidentes por ejemplo en los grupos que se armaban especialmente a la hora del almuerzo, ***siempre eran por Áreas***”. (Énfasis en el original).

SR: “¿Hiciste algo al respecto?”

(IC): “Hice muchas reuniones de grupo para que entre ellos se explicaran los pormenores de su trabajo y recién cuando cada uno llegó a entender qué implicaba el trabajo del otro comenzaron a respetarse y a trabajar en equipos inter-áreas; la comunicación con los grupos de otros países también fue un tema que quedará para otra entrevista”. (Risas de la IC).

Si bien las fechas de entrega eran establecidas de acuerdo a la cantidad y complejidad del material a desarrollar y todos los cursos seguían algunos estándares tales como número de páginas, número de pantallas a desarrollar, número mínimo y máximo de imágenes; número de animaciones, etc. no siempre se podían cumplir ya que los materiales y su desarrollo desde el punto de vista del contenido no eran todos iguales. Al mismo tiempo, las fechas de entrega eran un elemento de estrés porque los trabajadores del área eran conscientes de que ellas eran la variable de análisis y control del desempeño laboral aunque ese análisis en términos de evaluación no estuviera formal e institucionalmente establecido como en otras organizaciones. Por su parte, la (IC) en su rol de Gerente del Área también sentía el estrés y la presión de los tiempos de entrega, y así lo expresaba:

(IC): “El Área de Producción de Contenidos era una de las áreas que más presión tenía porque todo el trabajo es medido en términos del cumplimiento de las fechas de entrega y en algunos casos dependíamos de agentes externos como el médico que se tomaba más tiempo del que debía y consumía el tiempo de la etapa siguiente ya que internamente debíamos asumir los retrasos de todo lo que pudiera ser externo”.

SR: “¿Qué pasaba cuándo se atrasaba un proyecto?”

(IC): “Teníamos bien pautadas las fechas de entrega de las distintas etapas, ayudaba mucho el *Gerenciador*, lo cual nos permitía ir previendo ese tipo de situaciones e ir anticipándoles a los responsables de *Marketing* para que fueran hablando con el cliente y manejando sus expectativas”.

SR: “¿Cómo manejaban las expectativas del cliente?”

(IC): “Siempre hacíamos entregas parciales para que ellos vieran avances y eso calma mucho. El análisis de avance y de prioridades era semanal aunque muchas veces se volvía diario”.

SR: “¿Trabajaban horas extras?”

(IC): “En muy contadas excepciones se trabajaron horas extras; mi política es que no se hagan horas extras; los cronogramas son armados pensando en una jornada laboral de 8 horas y de trabajo efectivo de 6 horas. Por otro lado, como somos un área de producción nunca alcanzan los tiempos por lo que siempre deberíamos hacer horas extras. Yo tengo una línea de trabajo en la que no quiero a nadie trabajando después de hora, *es tan importante la vida laboral como la personal, así que por lo menos en mis equipos los cronogramas de trabajo se respetan, o*

al menos se intentan respetar, dentro de la jornada laboral a pleno". (Énfasis en el original).

Según hemos observado a lo largo de este Capítulo el proceso de trabajo y sus diferentes etapas tenían tiempos pautados y si una etapa tomaba más tiempo consumía el de la siguiente; en estos casos el "compañerismo" y el sentimiento de "trabajo en equipo" cultivado y motivado desde la Gerencia del Área actuaba como una dimensión subjetiva en los casos en los que un/a trabajador/a no podía/quería demorarse sabiendo que implicaba perjudicar al compañero que tomaba el trabajo en la etapa siguiente. Al mismo tiempo, las fechas de entrega eran consensuadas con los Coordinadores de Área como una manera de "lograr consenso y compromiso" como lo explica la (IC) en estos términos:

"Desde el momento que los integrantes son involucrados en las decisiones toman mayor compromiso, no pueden descargar las responsabilidades en otro porque ellos participaron de la decisión". (IC).

En el Área estudiada había una coordinación-cooperación (Edwards, Capítulo 1) con control final que se evidenciaba en las acciones que describimos hasta el momento como así también con mecanismos internos como por ejemplo las reuniones de trabajo mensual que se realizaban con el fin de que lo/as trabajadore/as pudieran plantear inquietudes, propuestas, dudas relacionadas con los productos, los procesos e incluso el clima laboral.

(IC): "La reunión se convocaba con una semana de anticipación y existía el compromiso de los integrantes del equipo de enviar por e-mail los temas que querían que se trataran, de esa manera se armaba la agenda de trabajo un día antes y se distribuía por e-mail para que el día de la reunión supiéramos los temas a trabajar".

SR: "¿Qué temas podían tratarse?"

(IC): "Los que quisieran, yo siempre lo planteo como un espacio de todos, donde la idea era conversar aquellas cuestiones que por falta de tiempo no se podían tratar en la rutina del día".

SR: "¿Y se animaban a plantear temas?"

(IC): "Sí, todos participaban, y trabajábamos sobre alguna parte del proceso o etapa que no funcionaba bien; de mejoras en los productos que desarrollábamos e incluso de cuestiones de clima de trabajo, actitudes de algunos compañeros que podían molestar, etc."

SR: "¿Cómo surgió la idea de hacer estas reuniones?"

(IC): "Porque para trabajar en equipo es necesario que todos los integrantes se involucren y comprometan con lo que hacen, que les guste, que se sientan orgullosos o parte de algo y la única manera de alcanzarlo es haciéndolos partícipes de algunas definiciones, al menos de aquellas que tienen que ver con los procesos y productos que ellos desarrollan".

SR: “¿Y creés que funcionó?”

(IC): “Sí, pienso que funcionó y que pudimos armar buenos equipos, donde la actitud era ayudarnos y muchas veces la permanencia en el trabajo se extendía por el buen clima de trabajo que balanceaba los sueldos no tan buenos y los pocos beneficios”.

En este contexto, el sentido de pertenencia a un grupo/área “producción”, “comercial”, “marketing” funciona como mecanismo de control y al mismo tiempo entendemos que es una dimensión subjetiva del mismo. Las tensiones propias que se dan entre los miembros del equipo y entre los equipos entre sí actúan como marco de contención y simultáneamente de acción donde cada grupo lleva adelante las luchas propias: sueldos, beneficios, reconocimiento, horarios, mayores plazos de trabajo, etc.

1.3.3. La “Creatividad/Originalidad” como Dimensión de Subjetividad.

Prosiguiendo el análisis de las tensiones internas que matizaban la opinión generalizada de bienestar y aceptación de su trabajo -según observamos al iniciar esta sección, cuando consultamos a nuestro/as entrevistado/as respecto de cómo experimentaban su trabajo- en este apartado buscamos indagar si el plantel entrevistado en el Área de Producción de Contenidos de Visión Médica, se sentía “creativo” y si disponía del presupuesto y del tiempo necesario para ejercer su “Creatividad/Originalidad” (Capítulo 1). Cabe destacar que nuestro interés era indagar las dimensiones subjetivas en relación a la “Creatividad/Originalidad” que responde a la definición de “Creatividad” abordada en esta Tesis (Capítulo 1, Sección 1.4) contraponiéndola al concepto “Creatividad/Comercial” empleado especialmente en el mundo de los negocios (Capítulo 1, Sección 2.1). Con este objetivo preguntamos qué entendían por “Creatividad/Originalidad, si sentían que llevaban a cabo un trabajo “Creativo/Original” y cuáles eran los componentes fundamentales, a su criterio, para desarrollar un trabajo “Creativo/Original”.

D) La “Creatividad/Originalidad”

SR: “¿Para vos, qué es la creatividad?”

Ariel: “Para mi ser creativo es realizar algo nuevo, novedoso, no sé, en diseño se ve la creatividad cuando de la nada generaste algo, de esa pantalla en blanco, generaste un diseño, con una estética, todo partiendo de tu imaginación visual; siempre todos copiamos algo que vimos o que nos gusta, pero aplicando modificaciones propias que surgen en ese momento de inspiración. También buscar una solución a un problema fuera del estándar conocido, es también un

reflejo de creatividad. Pero la creatividad choca un poco con la producción escalable de contenidos, *porque termina siendo una cadena de montaje*, es muy difícil no caer en eso cuando la prioridad son los tiempos y no la creatividad para generar cosas nuevas o diseños diferentes”.

Julián: “Para mí la creatividad es poder generar nuevas ideas, nuevos conceptos. Esto en todos los aspectos, desde lo laboral hasta en la vida cotidiana. Poder partir de conceptos existentes para generar nuevos. Generar soluciones más originales. Creo que mantener la creatividad activa también ayuda a que no se fomente la monotonía. Pero a veces, el contar con un límite muy corto de tiempos no te da chances a desarrollar aspectos más creativos”.

Carlos: “La creatividad es el poder generar nuevos esquemas que resulten llamativos, entretenidos, interesantes, lúdicos y atractivos”.

Patricia: “La creatividad es la posibilidad de transformar algo en otra cosa, de innovar, de dar forma a algo que no lo tiene, de utilizar tu mente para lograr que algo se vea mejor y distinto. Es la posibilidad de realizar nuevas asociaciones entre los conceptos de un texto. El trabajo creativo es mejorar lo que se tiene, provocando un nuevo material con nuevas relaciones entre conceptos, nuevas formas de definir lo mismo”.

Hay una coincidencia general en entender la Creatividad/Originalidad como la posibilidad de “generar cosas nuevas”, “originales”, tanto plasmables en un producto como en un proceso, “buscar solución a un problema fuera del estándar”, lo que llevaría a entender que hay distintos tipos de creatividad: creatividad artística, creatividad intelectual, entre otras. De esta manera, habiendo establecido qué era la creatividad para cada uno de nuestros entrevistados, quisimos saber si ellos sentían que hacían un trabajo creativo:

II) El Trabajo “Creativo/Original”

SR: “¿Sentís que hacés un trabajo creativo?”

Ariel: “No, la verdad no considero que sea un trabajo creativo, es más operativo y organizativo, lo único creativo es cómo solucionar algunos problemas, es más cómo organizar todos los trabajos pendientes y tratar de utilizar lo mejor posible las virtudes de cada persona del equipo para cumplir con el trabajo”.

Julián: “Es creativo pero en un nivel medio. Porque como se trabaja mayormente con plantillas y se nos da un guión, no hay mucho margen para crear. Sí se puede ser más creativo cuando hay que desarrollar alguna nueva solución. ***Pero también generalmente se corre con los tiempos, entonces hay que desarrollar y no da el tiempo para crear.***” (Énfasis en el original).

Carlos: “Sí, considero que es creativo. El desarrollar contenidos educativos y/o metodologías educativas a través de los cambiantes medios informáticos requiere

de un constante empleo de estrategias para tener interesado al alumno; supone creatividad y constante evolución”.

SR: ¿Sentías que tenías posibilidad y espacio para aplicar tu creatividad?

Carlos: “A veces, el hecho de tener que adecuarme a plantillas⁴⁸ ya establecidas y que no se actualizaban con frecuencia me parecía una limitante a mi creatividad”.

Patricia: “Lo bueno de diseñar (didácticamente) es que da muchas posibilidades para ser creativa. Para organizar un material didáctico uno tiene cierta paleta de estrategias para utilizar y formas de presentarlas que le dan posibilidad a la creatividad”.

Las respuestas coinciden con la definición de creatividad dada en el apartado anterior por cada uno de ellos. En las mismas aparece de manera recurrente “el tiempo” como una limitación para poder ejercer y desarrollar la creatividad como así también otros elementos como la existencia de plantillas o moldes establecidos que les impedían moverse con libertad a la hora de diseñar un contenido médico.

Cabe destacar una diferencia notable entre la respuesta de Ariel, Coordinador del Área de Diseñadores Multimedia y las de Julián y Carlos, Diseñadores Multimedia. La respuesta de Ariel se encuentra en concordancia con sus funciones que giran en torno a la gestión y coordinación del equipo de Diseñadores Multimedia; en tanto que las de Julián y Carlos responden a su tarea y función que es realizar el diseño multimedia de los contenidos médicos del proyecto que se les asigne. De este modo, podemos comprender por qué Ariel puso mayor énfasis en definir la creatividad como “la posibilidad de encontrar soluciones nuevas para los problemas presentados” en los procesos o herramientas. Recuérdese también que en su caso encontramos que admite no sentir que realiza un trabajo creativo.

III) Los Componentes del Trabajo “Creativo/Original”.

Otro elemento que se hace necesario analizar frente a la dimensión subjetiva de la creatividad se refiere a cuáles son los componentes fundamentales para poder realizar un trabajo creativo.

SR: “¿Cuáles son los componentes fundamentales, a su entender, para que se pueda realizar un trabajo creativo?”

Ariel: “Para mí es fundamental tener tiempo, tanto para pensar en algo como para buscar ejemplos, o simplemente para empezar a trabajar en ideas, con poco tiempo o apurado, son pocas las ocasiones en las que se genera algo bueno y

⁴⁸ Una Plantilla es un patrón de diseño a seguir donde se especifican parámetros y criterios estéticos a seguir, tales como utilización de la paleta de colores, tamaño y tipo de fuente, etc..

creativo. Creo fundamental tener el tiempo y la tranquilidad para poder pensar, obviamente tener claro el proyecto, es decir saber cuál sería el fin, al público que está dirigido, *en un ambiente tranquilo, distendido, sin presión laboral, creo que en esas situaciones surgen las mejores cosas.*” (Énfasis en el original).

Julián: “Para mí, los componentes fundamentales para poder realizar un trabajo creativo pueden ser amplios. Porque creo que es necesario estar de buen ánimo, que el espacio de trabajo en todo aspecto genere un ámbito ameno. También es fundamental el nivel de creatividad que cada uno puede tener. El tiempo también me parece fundamental. El trabajo en grupo también puede dar buenos resultados. El tirar ideas que aunque no tengan que ver con lo que se va a desarrollar pueden terminar siendo disparadores para buenos resultados”.

Carlos: “El generar un adecuado ambiente de trabajo, tener todas las herramientas, el espacio y el tiempo adecuados para focalizar la mente en los esquemas a desarrollar”.

Patricia: “Para poder realizar un trabajo creativo lo principal es tener libertad en el manejo del material. También es necesario contar con el tiempo suficiente para lograrlo, *si los plazos son demasiado cortos la presión no me permite tomar tiempo para entender, organizar y elaborar y reelaborar ideas*”. (Énfasis en el original).

Como se ha mencionado reiteradamente, en cada una de las respuestas aparece de manera recurrente la dimensión “tiempo” como un elemento esencial para poder materializar un trabajo creativo, asociado a la necesidad de contar con la posibilidad de “pensar”, “evaluar”, “analizar”. De esta manera la creatividad únicamente puede ser ejercida en trabajos que denominamos de alta aleatoriedad (Capítulo 1). Otros elementos mencionados fueron contar con un ambiente adecuado y las herramientas necesarias, que en el Área estudiada se refieren, entre otras cosas, al software y hardware utilizados.

IV). Las Limitaciones que dificultan/impiden realizar un Trabajo “Creativo/Original”.

Preguntamos a nuestros/as entrevistados/as cuáles eran a su juicio los componentes necesarios para ejercer la “Creatividad/Originalidad” y sus limitaciones.

SR “¿Cuáles son las limitaciones que encuentras para ejercer la creatividad en el trabajo?”

Ariel: “Un poco lo que comentaba antes, la presión de entrega, la falta de tiempo, falta de conocimiento sobre el proyecto y su fin. (...) Para mí es fundamental tener tiempo, si una persona no tiene tiempo para pensar, mentalizarse, probar alternativas, etc., no creo que se pueda llegar a buen puerto”.

Julián: “Una de las dificultades, creo que la más importante es el tiempo, o sea, la falta de tiempo, porque lo principal es poder entregar en los plazos pactados. Y esta situación es lógica, pero es lo que hace que no te alcance el tiempo para poder trabajar en ideas más creativas (...) Creo que el tiempo tiene un papel principal en todo este proceso. ***Pero son los tiempos del mercado y no hay mucho que hacer contra eso***”. (Énfasis en el original).

Carlos: “(...) Como ya dije anteriormente para mí son las presiones de tiempo por parte de los integrantes que no comprenden los detalles de la cadena de trabajo (se refiere a los equipos de *marketing* y comercial) y/o problemas de tipo técnico, cuando no se cuenta con las herramientas o los espacios adecuados para trabajar”.

Patricia: “El tiempo es una limitante, no es lo mismo disponer de 10 horas que de 2 para hacer algo”.

Encontramos una opinión generalizada y coincidente en identificar una estrecha relación entre el control del tiempo de trabajo y la posibilidad de materializar su capacidad “creativa” y al mismo tiempo, en la necesidad de disponer de los medios y recursos necesarios como la tecnología apropiada, entre otros. Lo mencionado hasta el momento también se hace evidente en el caso de nuestra (IC) - Gerente del Área al momento de realizar el estudio de campo, quien recordemos ocupó distintos puestos en Visión Médica-, por lo que su proceso creativo lo analizamos de manera separada del resto de lo/as entrevistado/as. La (IC) identifica como “muy creativa” la etapa donde participó en la definición de las características de los productos que comercializó la empresa teniendo también a su cargo la definición de los procesos.

(IC): “En 2003, en Argentina habíamos comenzado a trabajar en la definición de nuevos productos educativos que luego marcarían la diferencia con lo que se ofrecía en el mercado y que nos permitió -de la mano de los convenios con asociaciones médicas- extender las ventas a otros países como México (2004,2005) con importantes convenios con la asociación de médicos generales más grande del país; Brasil (2005) lo mismo, España (2004/2011), Australia (2005/2006) y Colombia (2005/2011)”.

(*)*Estos hitos fueron explicados en detalle en el Capítulo 4.*

SR: “¿Encontrabas que tu actividad es creativa en tu cargo de Gerente de Área?”

(IC): “Sí, siento que hago un trabajo creativo, y disfruto mucho de hacerlo; todos los días surge la necesidad de armar cosas nuevas y pensar en nuevas ideas (...) lo importante es que tengo el tiempo para pensar, analizar y crear”.

SR: ¿Cómo vivías en lo personal las presiones del tiempo?

(I.C): “Que se cumplan los plazos de entrega en tiempo y forma tiene que ver con que mi gestión sea adecuada. Por lo tanto la presión es grande y siempre está. Si no logramos cumplir con algún cliente en definitiva la responsable soy yo y de hecho soy yo quien tiene que responder ante los otros gerentes y directores. Por eso trabajo mucho para que todos los engranajes del proceso funcionen

correctamente y eso incluye procesos pero también estar atenta a la respuesta del equipo que muchas veces está relacionada a situaciones personales de cada uno”.

De lo expuesto podemos concluir que de acuerdo con nuestra definición de Trabajo “Creativo/Original” éste encuentra limitadas posibilidades de aplicarse en el caso estudiado dado que *existen límites contextuales a diversos niveles que lo impiden, los Códigos del Trabajo y Laboral incluyendo dimensiones de la subjetividad de los/as entrevistado/as. En otros términos: los/as trabajadores/as no encuentran condiciones materiales reales para poder aplicar su potencial de creación sino por excepción*; situación que a nuestro juicio coadyuva a explicar la insatisfacción generalizada que se manifiesta en altos niveles de rotación. De esta manera encontramos que la “rotación” es una forma de respuesta/reacción frente a las condiciones generales que establece/impone la empresa y que se presentan como una limitación que dificulta/impide realizar un trabajo genuinamente “Creativo/Original”. Ejemplo de ello es la respuesta/reacción frente a por ejemplo el “0 Stock” de Tiempo del Código del Trabajo representado principalmente por las fechas de entrega individual y grupal que se reflejaba en tensiones que ellas generaban entre los trabajadore/as, que al cabo de determinado tiempo provoca el abandono del trabajo.

Cabe mencionar que tanto el Código Laboral como los procesos de Subjetivación son producto de una interacción social, razón por la cual la Cultura, es decir el contexto y las circunstancias que determinen esa interacción y las prácticas sociales resultantes de ellas no pueden ignorarse. (Capítulo 1).

Asimismo, los procesos analizados se articulan a otros niveles de Codificación, sea Nacional o Supranacional (Capítulo 4), trayendo como consecuencia un empobrecimiento del caudal de inteligencia de argentino/as materializados en patentes, derechos de autor, etc. en el extranjero. Los mismos explican, en última instancia, la multiplicación de puestos de trabajo redundante y repetitivo que provocan una degradación del trabajo aleatorio potencial en el país, siempre dentro de los límites que permiten los Códigos respectivos. En síntesis: las “patentes” producto del trabajo de aquellos pocos/as trabajadores/as que puedan llevar a cabo un trabajo genuinamente “Creativo/Original” se materializan en los países centrales donde se encuentran las casas matrices de las empresas transnacionales consideradas, que despojan al país de su potencial de crecimiento futuro.

Epílogo.

Si bien el trabajo de campo que dio origen a esta Tesis tuvo lugar durante el período (2008-2010) nos pareció conveniente tener una última entrevista con nuestra informante clave antes de finalizar la redacción de la misma. Dar con ella no fue tarea fácil ya que al comunicarnos con la empresa nos enteramos que ya no trabajaba más en la misma y que no se consideraba oportuno ponernos en contacto con ella. Finalmente a través de otro de los entrevistados pudimos encontrarla ya ubicada en otra empresa y con otras responsabilidades y en ese contexto nos concedió una última entrevista.

A mis preguntas sobre la evolución de la empresa y sus actividades en la misma hasta su desvinculación, la entrevistada se explayó en los siguientes términos:

(IC): “La empresa sufrió varios cambios que determinaron mi desvinculación, la del resto de los Directores de Brasil y Argentina y varios empleados del Área de Producción de Contenidos y respondió al cierre de una de sus unidades de negocios: la de *e-learning*. Esta decisión fue adoptada por el *holding* propietario⁴⁹. Fuimos varios los que quedamos sin trabajo de un día para el otro”

La decisión adoptada trajo como consecuencia la desaparición de la Unidad de Negocios que desarrollaba las acciones y productos de educación en la modalidad de *e-learning*, concentrándose Visión Médica Argentina únicamente en la producción de portales médicos. Esta última Unidad de Negocios se abrió a partir de una alianza estratégica con uno de los portales de salud más importante de Estados Unidos por la cual esta última empresa sumaba a sus contenidos en inglés (a cargo de ellos) la producción de contenidos en español y portugués garantizándose de este modo su mercado de habla hispana y portuguesa. La planta de Visión Médica en Argentina quedó reducida a 10 personas. Y el equipo mínimo que trabajaba en el Portal, en principio, sólo se ocupa de traducir los contenidos que desarrollaba el portal de EEUU.

SR: ¿Cómo fue su desvinculación?

(IC): “Fue absolutamente sorpresiva al punto que me avisaron un día antes después de 8 años de trabajo y de haber armado una Unidad de Negocios de cero, y sin posibilidad de buscar trabajo antes del despido lo que hubiera posibilitado una transición menos traumática. Cuando *uno trabaja en una multinacional y conoce que todas las decisiones giran alrededor de la facturación sabe que en cualquier momento puede ser prescindible*

⁴⁹ Nota de SR: se refiere al holding de propietarios que se analiza en el Capítulo 4.

independientemente de sus habilidades. Sin embargo, aunque uno lo sabe en términos racionales no cree que pueda suceder en términos reales, hasta que sucede”. (Énfasis en el original)

SR: ¿Cuál fue el momento de mayor satisfacción en esa empresa?

(IC): “Mi período de mayor satisfacción en la empresa fue aquel que sin saberlo -creo los productos y procesos que comercializó la empresa hasta el cierre de la unidad. Era un trabajo –que aunque no fuera reconocido formalmente – *me dio mucha satisfacción porque tuve la posibilidad de realizar un trabajo genuinamente creativo*” (Énfasis en el original).

SR: “¿Cuándo sentís que dejaste de realizar un trabajo creativo?”

(IC): “Cuando me ascendieron a Directora⁵⁰ y allí el trabajo se focalizó más en el desarrollo de procesos, gerenciamiento de todos los equipos de producción (no sólo del de producción de contenidos), manejo de presupuestos, y para mí se volvió más aburrido... mucho control y seguimiento más que creación de nuevos productos”.

SR: “¿Por qué la ascendieron?”

(IC): “El ascenso es un premio para cualquier trabajador; para mí lo fue y lo disfruté mucho hasta que me di cuenta que el trabajo de Directora era más aburrido que el de Gerente porque en el puesto de Gerente podía concentrarme más en el desarrollo de nuevos productos educativos; en cambio como Directora *coordinaba muchas áreas de distintas ramas y todo giraba en torno a tareas de gestión más que de creación*” (Énfasis en el original).

⁵⁰ Recordemos que la (IC) entrevistada se desempeñó en distintos cargos.

Conclusiones.

Al comenzar esta Tesis nos propusimos contribuir al conocimiento sobre la organización del trabajo que denominamos “Creativo/Original” en la producción de contenidos informacionales focalizándonos en la Industria Cultural de la Publicidad Farmacéutica *online* y sus implicaciones para el desarrollo del país y de sus trabajadoras/es. Con ese objetivo analizamos la experiencia de una empresa trasnacional (ET) filial Argentina (Visión Médica, especializada en publicidad farmacéutica *online*) subcontratada por otra (ET) filial Argentina (Buena Salud, productora farmacéutica europea) durante el período 2008-2010. La propuesta teórico-conceptual avanzada requirió un ejercicio de investigación de campo multi-nivel de las trayectorias de ambas empresas cuyos nexos en el país tienen lugar en un contexto de profunda reestructuración socioeconómica de carácter mundial.

Sostuvimos que dicho contexto, a nuestro juicio, materializaba el avance de la Tercera Revolución Industrial (Informacional), sustentado en la información-comunicación, el conocimiento científico-técnico y las Nuevas Tecnologías de la Comunicación (TICs). El proceso genera -en su devenir- nuevos problemas teóricos, socioeconómicos e institucionales producto de aquella misma reestructuración a su vez enraizada en la creciente mercantilización de las fuerzas productivas, que constituyen su marco de expansión.

En efecto, según elaboramos en el Capítulo 1 la información -en el marco del capitalismo informacional contemporáneo- se torna el objeto inmediato del trabajo realizado, dado que informar e informarnos implica trabajo en actividad, *trabajo vivo* de carácter *informacional sígnico*, cuyo valor deriva de la mayor o menor aleatoriedad o redundancia de la información procesada y comunicada en cada instancia del proceso de trabajo. En este sentido, el trabajo aleatorio se asocia a la búsqueda de información que la redundancia del código no le provee de inmediato. Éste es el trabajo que denominamos “Creativo/Original” (Capítulo 1) en contraposición al meramente “Creativo/Comercial” (en el mismo capítulo) propiciado desde la matriz neoliberal.

Por otra parte, y simultáneamente, las Industrias Culturales, según señalamos en el Capítulo 1, también sufrieron cambios estructurales. Cabe mencionar, entre otros, la eliminación de las barreras entre algunas ramas de estas industrias mediante la digitalización de la información que justifica la denominación de Industrias Culturales y Conexas o Ampliadas. Éstas últimas se articulan sinérgicamente con la informática, Internet, las telecomunicaciones y

los servicios audiovisuales. Es en el contexto del trabajo desplegado en la producción de contenidos de estas industrias que la calidad, originalidad y creatividad adquieren relevancia.

A su vez, el concepto que denominamos “Creatividad/Comercial” es auspiciado desde una concepción teórica de base neoliberal, que lo asocia a nuevos productos que aseguran altos márgenes de ganancia. De allí el gran interés por buscar distintos modos para incentivarla reflejados en los presupuestos que invierten las empresas en acciones y técnicas motivacionales dirigidas especialmente a sus equipos de creativos y comerciales. Sin embargo, nuestra posición respecto del concepto de “Creatividad” que testeamos y confirmamos en nuestro estudio, se basa en postular que la “Creatividad/Originalidad” materializada en el trabajo sólo puede ser ejercida si el/la trabajador/a cuenta con el tiempo y los medios necesarios para poder plasmar su potencial creativo.

Simultáneamente, las condiciones de posibilidad para ejercer ese potencial se encuentran enmarcadas a nivel mundial en el proceso de reestructuración productiva aludida en el Capítulo 1 que generó la construcción de un nuevo contexto institucional de carácter Nacional y Supranacional que dio origen a una Nueva División Internacional Informativa del Trabajo (NDIIT) que concentra la producción del conocimiento científico y tecnológico en los países centrales. Esto determina que el trabajo “Creativo/Original” producido en los países periféricos pase desapercibido al acreditarse los derechos de autor y patentes en los países de las economías centrales.

Avanzando el estudio de la articulación multi-niveles desde el Supranacional al micro social de la interacción cotidiana en la firma (Visión Médica filial Argentina), nos referimos en el Capítulo 3, a la reconfiguración de la industria farmacéutica a nivel mundial incentivado por la disminución de sus muy altos niveles tradicionales de rentabilidad que se vieron “relativamente” amenazados por factores tales como: los vencimientos de patentes (Pfizer, 2010, Lipitor/Atorvastatina o Eli Lilly & CO, 2011, Zyprexa/Olanzapina); la disminución de lanzamientos de productos innovadores; y la crisis mundial, entre otros a los que hicimos referencia en aquel mismo Capítulo.

La industria farmacéutica respondió a los desafíos mencionados a través de un abanico de estrategias entre las cuales nuestro estudio rescata en primer término el incremento en la concentración de capitales que ya la caracterizaba en épocas precedentes. Esta evolución se puso de manifiesto, por ejemplo, en las grandes fusiones producidas especialmente durante 2009 y 2010: Merk compró a su principal competidor Schering Plough; Pfizer se fusiona con Wyett; Roche adquiere Genetech, entre otras instancias. En todos estos casos se trató de alternativas que buscaban responder a los vencimientos de patentes de medicamentos que les

garantizaban niveles de altísima rentabilidad mientras no caducaran. Como mencionamos en el mismo capítulo los procesos de fusión y adquisiciones aludidos podrían encuadrarse siguiendo a Aglietta (1979) en un acentuado proceso de centralización del capital en esta misma industria a nivel mundial.

Por su parte, ya a nivel local en la Argentina (Capítulo 4) la industria farmacéutica analizada (Buena Salud) filial de una matriz europea también se vio impactada por los procesos aludidos ya que se encuentra enmarcada por Códigos Supranacionales y Nacionales del propio país donde se encuentra radicada.

En ese marco, la filial Farmacéutica local subcontrata la producción de contenidos informacionales (publicitarios, de *marketing* y educativos) a la empresa de Publicidad/*Marketing* estudiada (Visión Médica Argentina). Esta última, a su vez, subcontrata a firmas y productores independientes -como es el caso del Locutor y el estudio de grabación de locuciones, entre otros- para llevar a cabo la producción de un segmento del producto informacional subcontratado por la primera.

A nivel teórico el modelo de subcontratación adoptado (Capítulo 4) se funda en el conocimiento de la empresa y de la industria -basado en normas y prácticas compartidas en la red a lo largo de distintos proyectos- que transforman una relación temporal en una relación que se mantiene en el tiempo por estar basada en experiencias en colaboración. Verificamos, de esta manera, que el modelo productivo de Redes de Proyectos en Colaboración (Windeler y Sydow, 2001) se aplica al caso estudiado, aunque el ejemplo analizado pone en evidencia relaciones jerárquicas de control no contempladas en aquel modelo, sumado a profundas tensiones internas y externas determinadas en cada uno de los niveles.

Simultáneamente la empresa de Publicidad/*Marketing* (Visión Médica) estudiada también se vio impactada por los procesos aludidos y como analizamos en el Capítulo 4, reconfiguró reiteradamente su posicionamiento en el mercado provocando cambios en el modelo de negocios que repercutieron, en particular, en la aplicación del Código del Trabajo y del Código Laboral respectivo. El último reposicionamiento, según la (IC), se produce al modificarse el esquema de poder en el paquete internacional de accionistas (Epílogo) cambios que repercutieron en el modelo de negocios y en el esquema de toma de decisión y estrategias; y, al mismo tiempo, modificaron las pautas detectadas durante el trabajo de campo. Por ejemplo se eliminó la segunda línea de mando (Directores de Brasil y Argentina) y se cerró la Unidad de Negocios de Educación es decir de acciones en la modalidad *e-learning* donde se había desempeñado la informante clave. Entendemos que este cambio no anunciado se inscribe en la dinámica propia de las empresas transnacionales (ETs) capitalistas en la actual etapa de

transición a un pleno capitalismo informacional. (Capítulo 4). El impacto de esta decisión la encontramos en un empobrecimiento del caudal de aporte de inteligencia argentina y en una disminución de la fuerza de trabajo ocupada en trabajos de alta o mediana aleatoriedad.

Verificamos a continuación en la investigación en terreno (Capítulo 5) que la aplicación del Código del Trabajo en la producción de contenido de la empresa estudiada – la Industria del *Marketing* Farmacéutico- no es similar al aplicado en la esfera fabril capitalista caracterizada por el trabajo sobre la materia tangible. Por el contrario en este caso estamos en presencia de un trabajo informacional sígnico de alta aleatoriedad según explicamos en Capítulo 1.

La aplicación del Código del Trabajo -o mecanismos de control interno- se substancia, según expusimos en el Capítulo 5, en las fases de producción, ciclos internos y tiempos de trabajo articulados en la producción de contenidos de la empresa estudiada. En nuestro análisis, como parte del Código del Trabajo, el mecanismo del “0 Stock” de Tiempo (Roldán, 2010) adopta características particulares en la industria analizada. Encontramos así que el Área de Producción de Contenidos maneja fechas de entrega individual y grupal y que éstas se vuelven el eje central de todos los procesos y preocupaciones de esa Área. Esta dimensión se materializa, entre otros mecanismos de control, en un software llamado *Gerenciador de Proyectos y Procesos* responsable de coordinar y -en especial- de controlar el proceso de trabajo del Área mencionada. De este modo, esta herramienta coordina las divisiones del trabajo designando tareas y responsables de las mismas y tiempos de producción; genera autorizaciones y facilita controles de calidad intermedios en tiempo real (Capítulo 5 y Anexos 2, 3 y 4).

Sus mismos desarrolladores señalan que esta herramienta puede llevar a cabo un “control microscópico” de las tareas del día, de la semana y del mes. Permite integrar diferentes demandas; viabiliza el proceso de priorización; facilita una visión gerencial en diferentes grados de detalle; expone los problemas críticos permitiendo -según nuestros/as entrevistados/as- “manejar grandes volúmenes de demanda” y “ayudar a alcanzar previsibilidad”. Esta herramienta asume su máxima expresión como mecanismo de control con el módulo de “asignación de esfuerzo” o “*time-sheet*” a partir del cual ofrece los recursos tecnológicos necesarios para que los/as trabajadores/as registren las horas trabajadas en cada tarea. La misma herramienta permite, simultáneamente, llevar a cabo proyecciones en relación al tiempo ejecutado versus el tiempo estimado y cotizado para cada proyecto. Asimismo aquélla facilita el registro de informaciones cualitativas y cuantitativas y analiza y mide niveles de productividad individual y grupal que en última instancia constituyen, a nuestro juicio, mecanismos de control del tipo “0 Stock” de Tiempo.

Por su parte, el Código Laboral i.e. los mecanismos de control externo se materializan en nuestro estudio de caso en formas de Control Simple-Burocrático, de Control Grupal y en procesos de Subjetivación (Capítulo 6) que dan cuenta de cómo los trabajadores/as entrevistados/as *vivieron* el proceso, sus divisiones del trabajo, sus fases y sus tiempos (Capítulo5); y cómo, a su vez, exteriorizan/internalizan, aceptando, rechazando y/o eventualmente resistiendo aquellos mecanismos de control. En este sentido encontramos, en un principio, una opinión generalizada de satisfacción con su trabajo que se vio matizada y/o cuestionada cuando profundizamos el diálogo y subsecuente análisis de alguna de sus dimensiones, en particular las relacionadas con la noción de “Creativo/Original” y “Creatividad/Originalidad”.

Es este sentido, consideramos confirmada la hipótesis inicial de que existe **una estrecha relación entre el control del tiempo de trabajo por parte del /de la trabajador/a “creativo/a”, y la posibilidad de materializar su capacidad “creativa”**. Simultáneamente verificamos que la “Creatividad/Originalidad” involucrada en el “trabajo aleatorio” no puede encapsularse en ciclos cortos de trabajo característicos del modelo Taylorista/Fordista de la industria automotriz. (Roldán, 2005, 2012 y Anexo 1). Las entrevistas evidencian asimismo que la dimensión “tiempo” constituye una limitante clave y simultáneamente una condición *sine qua non* para la materialización del potencial “Creativo/Original” de los/as trabajadores/as. Todo trabajo informacional sígnico de alta aleatoriedad requiere el tiempo necesario y suficiente para “analizar”, “pensar” “reflexionar” (Capítulo 6). Tanto en la fase de Diseño Didáctico como de Diseño Multimedia el contenido médico no podía ser fragmentado para lo cual se designaba una Editora que realizaba el Diseño Didáctico de todo el material educativo, cualquiera fuera la modalidad a desarrollar (Capítulo 5). Por su parte, en la fase de Diseño Multimedia, podían participar más Diseñadores pero todos los involucrados desarrollaban una unidad de contenido completa. De esta manera se garantizaba que el mismo tuviera coherencia y cohesión lógica para alcanzar así los objetivos pedagógicos propuestos.

Pudimos confirmar también que la Organización del Trabajo y por lo tanto de sus Divisiones en la producción de contenidos admite diversos grados de aleatoriedad y redundancia en la implementación de los Códigos respectivos. Los/as trabajadores/as mencionaron *sentir* que podían materializar su potencial creativo en algunos casos únicamente y en el desarrollo de algunos productos. Sin embargo, esto último no impedía que *sintieran* que podían hacer un trabajo creativo. No obstante la elevada tasa de rotación mencionada (Capítulo 6) se asociaba íntimamente con la imposibilidad de realizar un trabajo “Creativo/Original” que les diera satisfacción y les brindara la posibilidad de afrontar “nuevos desafíos”.

En el caso de nuestra (IC) se hace evidente que ella sintió mayor satisfacción cuando pudo materializar su potencial “Creativo/Original” reflejado en la creación de los productos educativos “estrellas” que comercializó la empresa y en el desarrollo de sus procesos de producción. En ese momento disponía del tiempo, el presupuesto y los recursos necesarios para poder “Crear”. Empero esa posibilidad fue muy limitada cuando la empresa decidió poner fin a la innovación y se concentró en el mejoramiento de los procesos de producción que aseguraran mayores márgenes de rentabilidad. Según nuestra (IC) y en consecuencia de lo anterior se hizo posible producir más productos informacionales en menor tiempo. Sin embargo, el trabajo se había tornado más “aburrido”, “reiterativo” en nuestros términos redundante.

Según mencionamos en el Epílogo la propiedad de la patente permaneció en la casa matriz de la empresa de Publicidad/*Marketing* estudiada a su vez propiedad del *holding* internacional (Capítulo 4), a pesar de haberse cerrado la Unidad de Negocios que involucraba la producción de acciones educativas del área estudiada. Entendemos que esa estrategia responde a un nuevo posicionamiento de mercado por parte de la empresa -como otros ya registrados e ilustrados (Capítulo 4)- asociado a la búsqueda de más elevados márgenes de ganancia. En este caso, la decisión de la matriz – según la (IC) – buscó potenciar otra Unidad de Negocios, con menores costos, que sólo se ocupaba de reproducir un modelo de producción y de negocios ya desarrollado y patentado en los Estados Unidos: traducir contenidos médicos del idioma inglés al idioma español y portugués. El impacto resultó, una vez más, en la radicación de la patente fuera de nuestro país; y en el reemplazo de trabajo informacional sígnico de alta aleatoriedad de Médicos, Diseñadores Didácticos, Diseñadores Multimedia, entre otros, por un trabajo más redundante.

Finalmente cabe destacar como Conclusión de este estudio que la posibilidad de materializar el potencial creativo en trabajo “Creativo/Original” reside en que éste valoriza al capital información expresado en información científico-tecnológicas, estratégicas, financieras, mercadológicas, gerenciales y socio-culturales que hoy se encuentran distribuidas de manera heterogénea y jerarquizante en el contexto mundial a través de la interacción entre Códigos Supranacionales. Por el contrario permanecen, en nuestros países periféricos, según se advirtió a lo largo de la Tesis, las actividades más redundantes y repetitivas despojándonos, en gran medida, de nuestro potencial de crecimiento “Creativo/Original”. Enfatizamos en consecuencia la necesidad de crear nuevos marcos regulatorios y Políticas Públicas que propicien la producción y el compartir democrático de conocimiento conjuntamente la construcción de formas de organización del trabajo que favorezcan un desarrollo socioeconómico genuinamente solidario en la Argentina 2000s.

ANEXOS

ANEXO 1. El pasado: El Gran Ausente: Trabajo “Creativo/Original” en la Organización Productiva “Fordista”.

Las formas organizativas más estudiadas durante la segunda fase de la Segunda Revolución Industrial (desde la segunda posguerra hasta comienzo de los 70s) son las del trabajo de ensamble en la industria automotriz (líder del crecimiento industrial de esta etapa), trabajo conocido en la literatura especializada como de tipo Taylorista/Fordista (Roldán 2000). En efecto, la industria automotriz de los Estados Unidos y el “modelo de producción en masa” -con orígenes anteriores a la Primera Guerra Mundial-dominó la industria en 1920s, aunque algunas invenciones originales relacionadas con las máquinas de combustión interna fueron construidas en Europa antes de finales del siglo XIX. (Freeman y Louçã, 2002, p.258).

La primera aplicación real de las “técnicas de producción en masa” fue la realizada por Henry Ford, en su planta de Highland Park en Detroit, entre 1908 y 1914, quien fue eliminando gradualmente los componentes fabricados manualmente en la fabricación del modelo T, proceso que culminó con la introducción del modelo de ensamble en 1913. La línea de ensamble fue posible por la introducción de máquinas y procesos que permitieron cortar, delinear, acabar los componentes; de esta manera las innovaciones tecnológicas acompañaron los cambios organizacionales y sociales. El paradigma de la “producción en masa” o “simplemente paradigma Fordista” dominó la filosofía gerencial por más de medio siglo y sólo a finales del siglo XX dio paso a un nuevo estilo de organización y de pensamiento organizacional. (*Ibid*, p.273).

Fue la combinación de la producción en masa de automóviles y la disponibilidad de petróleo abundante y barato la que hizo posible la motorización de la economía mundial en el siglo XX. La industria del petróleo desarrolló, en primer lugar, derivados como el kerosene/parafina que se utilizaron con fines de iluminación y calefacción, acompañados, a su vez, por una serie de invenciones e innovaciones previas a la etapa en que el combustible pudo ser separado en grandes cantidades y a un costo suficientemente bajo como para ser utilizado en el uso masivo de automóviles. Paralelamente otras industrias de rápido crecimiento fueron la aviación, el transporte pesado, los bienes de consumo durables y los materiales sintéticos. Otro ingrediente importante fue la incorporación del crédito al consumo familiar de bienes de consumo durables que se generalizó en EEUU en 1920s y 1930s junto con los automóviles. En 1935 casi la mitad de las familias americanas eran dueñas de un automóvil;

le siguieron con rapidez la compra de heladeras, lavarropas, y otras aplicaciones para el hogar.. El consumo vía abaratamiento de los bienes de consumo durable fue una característica del estilo “Fordista” en la economía (pp.285-291).

En la década de los `90s se produjo una transición entre la forma de organización que acabamos de analizar y la conocida como Onhista/JAT (Roldán, 2000). De acuerdo a esta investigadora, ambos modelos buscan la obtención de un flujo continuo de producción en una industria de producción discontinua. Sin embargo, existen diferencias importantes entre ellos. La organización “Fordista” se basa en la maximización del uso de capital fijo y de trabajo incrementando, tanto como sea posible, la velocidad de cada operación individual, asociada a una máxima fragmentación horizontal y vertical de tareas y a la existencia de instituciones y procedimientos para la resolución de conflictos. Por su parte, el “Ohnismo/JAT” se basa en el uso de capital fijo y circulante y de trabajo dirigido a incrementar **la velocidad global de producción y circulación del capital** (tiempo de rotación). Debido a las ventajas del modelo japonés Onhista/JAT en las nuevas formas de competencia en la industria automotriz, la discusión a fines de los `80 se centró en las características de este modelo que distinguiría a la era Postfordista. Paralelamente, comienza a difundirse en esta etapa la noción de hibridación, concepto ideado por investigadores que estudiaban los trasplantes japoneses en países occidentales y en su región de origen. (Roldán, 2000, p.60).

ANEXO 2. Conceptos operacionales del *Gerenciador de Proyectos y Procesos*.

i. Los proyectos

La planificación de todas las actividades de la empresa estudiada, Visión Médica, se basan en la organización por *proyectos*. En el caso del Área de Producción de Contenidos **los proyectos son los productos educativos** que ofrece a la industria como parte de las que la empresa denomina “acciones de *marketing*”: Cursos - Casos clínicos y Acciones de promoción.

ii. Las unidades

El concepto de “**Unidades**” son aquellos recursos en los cuales se subdividen y agrupan los *proyectos*. En la empresa y área estudiadas las unidades se componen de las siguientes dimensiones: País → Laboratorio_producto/ Sociedad Científica → nombre del *proyecto*. Los proyectos y las unidades pueden ser de los países subedes de Visión Médica: Argentina (AR). Australia (AU). Brasil (BR). España (ES). México (MX).

iii. Las actividades.

Otro concepto clave del software analizado es el de “**Actividades**” que designa a las demandas originales, generadas a partir de la planificación de un *proyecto*. Las actividades programadas en el *Gerenciador de Proyectos y Procesos* de Visión Médica, son:

“Actividades” en el <i>Gerenciador de Proyectos</i>		
Pre-producción	Producción	Post-producción

Estas **actividades** del *Gerenciador de Proyectos* **coinciden con las 3 etapas principales del proceso de trabajo** de producción de contenidos educativos, en la modalidad *e-learning*, independientemente de la solución educativa de la que se trate y en este sentido, el proyecto “*Manejo terapéutico de la Diabetes*” involucra la producción de 1 curso, 1 caso clínico y 1 solución promocional.

iv. *Las tareas.*

El concepto de “**Tareas**” es definido como la representación en nivel de detalle operacional de las acciones efectivamente emprendidas por los colaboradores de los equipos. En este software todas las acciones son traducidas en **tareas** y ellas constituyen el elemento central del software, son ellas las que articulan los demás aspectos involucrados tales como actividades planeadas, requerimientos, procesos, requisitos, etc.

Toda tarea es la representación de la interacción estructurada para fines productivos entre dos personas de un mismo equipo o solicitante y/o responsable. A lo largo de su ciclo de vida, una tarea puede pasar por diferentes estados y al mismo tiempo tener su responsabilidad atribuida total o parcialmente para otros colaboradores que sean del mismo equipo o aún de otros equipos. Las tareas reciben un registro de asignación de horas trabajadas, no sólo del responsable de la ejecución sino de cualquier colaborador del equipo que puede asignar horas dedicadas a la ejecución de la tarea. La evolución de un estado a otro es realizada a través de acciones, que son registradas como ítems de comunicación y quedan disponibles para consulta, según explica el Manual de Uso del software.

A continuación se menciona a modo de ejemplo algunas tareas realizadas por el Área de Producción de Contenidos de Visión Médica, a través del *Gerenciador de Proyectos y Procesos*, que son generales y no incluyen el número específico y total de las que se desarrollan en cada fase ya explicadas en este Capítulo.

<i>Tareas de preproducción</i>		<i>Tareas de producción</i>		<i>Tareas de postproducción</i>	
Editorial	Multimedia	Editorial	Multimedia	Editorial	Multimedia
Recepción del contenido científico original final.	Escaneo de imágenes.	Diseño didáctico de los contenidos médicos	Diseño multimedia de los contenidos médicos	Corrección online del prototipo por parte del cliente	Incorporación de las correcciones en los respectivos archivos
Primera lectura del material	Filmaciones.	Armado del guión técnico	Diseño / guión técnico		Re carga en plataforma
Corrección ortográfica y de estilo			Grabación de locuciones		
Contacto con el/los autor/es			Edición de animaciones y locuciones		
Reunión preliminar editor/autor.					

v. *El esfuerzo.*

Otro concepto clave que utiliza el *Gerenciador de Proyectos y Procesos* es el de “**Esfuerzo**”: definido como la cantidad de dedicación puesta en la ejecución de los trabajos, el cual es registrado en horas hombre empleadas en cada tarea.

vi. *Los equipos.*

Finalmente, otro concepto clave es el de “**Equipos**”. Éstos reúnen colaboradores; un mismo colaborador puede ser parte de más de un equipo y para la ejecución de un proyecto pueden ser seleccionados uno o más equipos; recíprocamente éste puede atender a uno o varios proyectos.

ANEXO 3: Acciones Clave del Módulo de Comunicación y Atención al Cliente del *Gerenciador de Proyectos*.

Se detallan a continuación las acciones clave del módulo de Comunicación y atención al cliente:

- Acción “priorización” que se activa en la creación de la primera tarea para el equipo. Durante el estado de “aguarda priorización” el requerimiento figura para todos quienes interactúan como no priorizado.
- Acción “iniciar” cuando la primera tarea de un requerimiento fue creada pero aún no es iniciada por el equipo;
- Acción “en proceso” se activa automáticamente, cuando el equipo comienza la ejecución de la primera tarea asignada.
- Acción “concluir ejecución” se produce automáticamente cuando la última tarea relacionada con el requerimiento/llamado ha finalizado.
- Acción “concluir” comunica al cliente (líder del proyecto del equipo de *marketing*) que su pedido ya fue atendido y solicita su aprobación.
- Acción “solicitar autorización”: cuando el llamado es recién abierto, el operador (Gerente de Producción de Contenidos) pide el aval del Coordinador del cliente interno (Gerente de *Marketing*).
- Acción “autorizar”: el Coordinador del cliente interno (Gerente de *Marketing*) autoriza el inicio del desarrollo.
- Acción “cancelar”: el cliente interno (Equipo de *Marketing*) y el coordinador del cliente interno (Gerente de *Marketing*) cancelan el llamado, dejando sin efecto el requerimiento de desarrollo.
- Acción “aprobar”: el cliente aprueba el desarrollo, existe un parámetro en días que define el tiempo máximo que un llamado puede aguardar aprobación. Después de ese tiempo, el sistema lo considera automáticamente aprobado.
- Acción “reprobar”: si el cliente (equipo de *marketing*) no está de acuerdo con la solución presentada lo reabre y lo reenvía al operador, quien podrá argumentar contra la reprobación o crear nuevas tareas para la atención del llamado.
- Acción “solicitar evaluación” se activa si el operador necesita apoyo del equipo no ya para la ejecución de un desarrollo sino para la evaluación del alcance de la pertinencia de un llamado recién abierto.

- Acción “terminar evaluación”: después de la evaluación del requerimiento, esa acción se retoma y pasa al estado “aguarda priorización”, ya explicado, para que el operador, con toda la información necesaria pueda dar la debida ejecución.

- Acción “concluir/ aguardar entrega”: el operador (Gerente del Área de Producción de Contenidos) informa al cliente que su pedido ya ha sido ejecutado, pero no fue entregado por estar aguardando algún procedimiento de entrega.

- Acción “entregar”: el operador (gerente Producción de contenidos) informa al cliente (Equipo de *Marketing*) que su requerimiento, antes “aguardando entrega” ya está disponible.

ANEXO 4. Principales Funciones del Módulo de “Definición, Conducción y Acompañamiento de las Tareas” del *Gerenciador de Proyectos*.

Las principales funciones con las que cuenta son:

-“Función del solicitante” (Gerente de Producción de Contenidos): solicitar tareas al equipo, definir y mantener actualizada la lista de tareas a realizar; autorizar la ejecución de las tareas con inicio condicionado; aprobar tareas concluidas, tratar interrupciones o cancelaciones de tareas y por último crear tareas de verificación.

-“Funciones del responsable” (Equipo Producción de Contenidos): comprometerse a ejecutar las tareas (que pueden estar disponibles para todo el equipo o puede ser una tarea solicitada directamente a una persona), ejecutar la tarea, reportando avance y finalización; dejar pendiente, creando nuevas tareas cuya ejecución se configure como pre-requisito para la conclusión de la tarea original; delegar, generando nuevas tareas que representen una parte del trabajo de la tarea original. Crear tarea de verificación, cancelar o interrumpir la ejecución de tareas. Derivar una tarea a otro miembro del equipo. Aceptar o rechazar tareas en su nombre. Liberar la emisión de tareas.

-“Funciones de otros integrantes del equipo”: cualquier miembro puede incluir comentarios acerca de las tareas abiertas. Los Coordinadores y Gerentes pueden asumir el papel del solicitante o de los responsables de las tareas.

Todas las tareas tienen asociados un **estado de ejecución** que puede ser:

-“A emitir” tarea programada para una fecha o evento que aún no ocurrió.

-“Disponible” tarea atribuida a un equipo que aguarda que algún miembro asuma la responsabilidad de la ejecución.

-“En ejecución” tarea que está siendo ejecutada.

-“Aprobar” aguardando la aprobación del solicitante para que pueda ser concluida.

-“Rechazada” el responsable de la tarea rechazó ejecutarla al ser solicitada.

-“Interrumpida” el responsable desistió de la ejecución a pesar de haberse comprometido.

-“Concluida” la ejecución de la tarea fue terminada y aprobada.

-“Cancelada” la ejecución de la tarea fue cancelada por el solicitante.

Bibliografía.

Anónimo. Creatividad: cómo impulsar las nuevas ideas. 1ª ed., Buenos Aires: HSM Argentina, 2011. 24p.+DVD; 21x18 cm.- (Seminario Audiovisual de Management)

Aglietta, Michel (1979) *Regulación y Crisis del Capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos*, Madrid y México, Siglo XXI.

Aronskind, Ricardo (2001) *¿más cerca o más lejos del desarrollo?. Transformaciones económicas del los '90s*, Buenos Aires, Libros del Rojas, Universidad de Buenos Aires.

Aspiazu, Daniel (Ed.) (2002) *Privatizaciones y poder económico. La consolidación de una sociedad excluyente*. Buenos Aires, Colección Economía Política Argentina, Universidad Nacional de Quilmes.

Azpiazu, Daniel; Schorr, Martín (2010) *Crónica de una sumisión anunciada. Las renegociaciones de las empresas privatizadas bajo la administración Duhalde*. Buenos Aires, idep, Siglo XXI. FLACSO

Basualdo, Eduardo (2000) *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década del noventa*, Buenos Aires, Colección Economía Política Argentina, Universidad Nacional de Quilmes.

Benjamin, Walter (1989) La obra de arte en la época de su reproductividad técnica, publicado en Benjamin, Walter *Discursos Interrumpidos I*, Buenos Aires, Taurus.

Bisang, Roberto; Gutman, Graciela; Lavarello, Pablo; Szulwark, Sebastián; Díaz, Alberto (2006) (Compiladores), *Biotecnología y desarrollo. Un modelo para armar en la Argentina*. Buenos Aires, Prometeo Libros.

Bolaño, César; Mastrini, Guillermo; y Sierra, Francisco (Eds) (2005) *Economía Política, Comunicación y Conocimiento, Una perspectiva crítica latinoamericana*, Buenos Aires, La Crujía.

Bustamante, Enrique (2003) “Introducción: Las industrias culturales, entre dos siglos” en E. Bustamante (Coord.) *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa Ed.

Castillo, Juan José (2007) *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*, Madrid, Miño y Dávila editores.

Dantas, Marcos (1999) “Capitalismo na Era das Redes: Trabalho, Informação e Valor no Ciclo da comunicação Produtiva”, en Lastres, H y Albagli, S. (Eds) *Informação e globalização na era do Conhecimento*. San Paulo, Campus.

----- (2002) *A lógica do capital-informação*, Rio de Janeiro, Contraponto.

----- (2003) “Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo”, en *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, N° 60.

----- (2010) “Convergência Digital: entre os “jardins murados” e lãs praças públicas”, en Susana Sel (Coord.). *Políticas de Comunicación en el Capitalismo Contemporáneo: América Latina y sus Encrucijadas*. Buenos Aires, CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales) pp.41-68.

----- (2011) “Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los “jardines amurallados”, *Revista Herramienta*, Buenos Aires, N°47.

----- (2011) “Internet abierta vs. “jardines amurallados” *Revista Herramienta*, Buenos Aires, N°47.

Eco, Umberto (1999) *La estrategia de la ilusión*, Barcelona, Editorial Lumen, Tercera Edición.

Edwards, Richard (1979) *Contested Terrain, The transformation of work in the twentieth century*, London: Heinemann.

Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books

Freeman, Chris y Louçã, Francisco (2002) *As time goes by. From the Industrial Revolution to the Information Revolution*. Oxford, Oxford University Press.

Fumagalli, Andrea (2007) *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid, Traficantes de Sueños.

Galende, Emiliano (1997) *De un horizonte incierto. Psicoanálisis y Salud Mental en la sociedad actual*. Buenos Aires, Paidós.

Gettino, Octavio (2003) “Las industrias culturales en el MERCOSUR; apuntes para un proyecto de políticas de Estado”, Introducción, en *Industrias culturales: mercado y políticas públicas en Argentina*. Buenos Aires, Ediciones Ciccus.

----- (2008) *El capital de la cultura. Las industrias culturales en la Argentina*, Buenos Aires, Ediciones Ciccus.

Hugues, Bob (2006-2007) “Suits” and “creatives”: managerial control, the expropriation of fun and the manufacture of consent” en *Work Organisation, Labour and Globalization*, Vol. 1 (1) Winter. London. Analytical Publications. Ltd. pp.76-88.

Huws, Ursula (2006-2007) “The spark in the engine: creative workers in a global economy” en *Work Organisation, Labour and Globalization*, Vol. 1 (1) Winter. London. Analytical Publications. Ltd. pp. 1-12

Jaggar, Alison (1983) *Feminism and Human Nature*. Brighton, Rowman and Allanheld

Katz, Jorge (2006) “Tecnologías de la información y la comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana”. Informe CEPAL. EuropeAid, Oficina de Cooperación.

Lastres, Helena; Albagli, Sarita (Eds) (1999) *Informação, e Globalização na Era do Conhecimento*, San Pablo, Ed. Campus.

Litwin, Edith (2005) (Compiladora) “La tecnología educativa en el debate didáctico contemporáneo” en *Tecnologías educativas e tiempos de Internet*, Madrid, Amorrortu Editores.

Margulis, Mario (2009) *Sociología de la cultura. Conceptos y problemas*. Buenos Aires, Editorial Biblos.

Marradi, Alberto; Archenti, Nélide y Piovani, Juan I (2007) *Metodología de las Ciencias Sociales*, Buenos Aires, Emecé Editores.

Martín Barbero, Jesús (1987) “Industria Cultural: capitalismo y legitimación” en *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, Barcelona, Gustavo Gilli.

Mattelart, Armand; Mattelart Michéle (1997) *Historia de las teorías de la comunicación*, Buenos Aires, Paidós.

Moulier Boutang, Yann (2004) “Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo” en Moulier-Boutang et.al. *Capitalismo Cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, Madrid, Traficantes de Sueños, pp.107-128

Rapoport, Mario (2010) *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*. 4ta edición, Buenos Aires, Emecé.

Red Eurydice (2011) “Cifras clave sobre el uso de las TIC para el aprendizaje y la innovación en los centros escolares de Europa 2011”. Documento de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA P9 Eurydice). Mayo. <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydic>

Rifkin, Jeremy (2004) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, Buenos Aires Editorial Paidós SAICF.

Roldán, Martha (2000) “¿Globalización o Mundialización? Teoría y Práctica de Procesos productivos y Asimetrías de Género.” Bs. As., UNP (SJB) Delegación Zonal Trelew. FLACSO. Eudeba.

----- (2005) “División internacional-informacional del trabajo, y configuraciones tempoespaciales Explorando claves del desarrollo ausente argentino (1990s–2000s)”, en *Sociología del Trabajo, nueva época*, 53, invierno de 2004-2005, Madrid, Siglo XXI Editores, pp. 91–117.

----- (2007) “Desarrollo informacional generizado y organización del trabajo y del aprendizaje artístico teatral en el Taller y en la Escuela Media (EGB3) Reflexiones en base a experiencias en la Argentina (décadas de 1990–2000)” en *La Aljaba* segunda época, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, Volumen XI, pp. 45–77.

----- (2008) “Capitalismo informacional, industrias de la comunicación y organización del trabajo en la producción de contenidos en la rama editorial. Reflexiones sobre su contribución al desarrollo de la Argentina 2000s” en Susana del Sel (Comp.). *Imágenes, palabras e*

industrias de la comunicación. Estudio sobre el capitalismo informacional contemporáneo. Buenos Aires, La tinta ediciones, pp.11-51.

----- (2009) “Work and learning organization dynamics: a missing link in the problematic of informational development? Reflections on “Artistic” Artisan production in Argentina from 1993 to the present in Markus Weil, Leena Koski & Liv Mjelde (Eds.) *Knowing work to social relations of working and knowing.* Bern, Peter Lang, pp.165-184.

----- (2010a) “Trabajo creativo” y Producción de contenidos televisivos en el marco del capitalismo informacional contemporáneo. Reflexiones sobre el caso argentino en los 2000s” en Susana Sel (Coord.) *Políticas de comunicación en el capitalismo contemporáneo.* Buenos Aires. CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales).

----- (2010b) “Codifying creative work and labour and contemporary informational capitalism. Implications for development”, en Ester Ruiz-Ben (Ed.) *Internationale Arbeitsraume*, Berlin; Centaurus (Freiburg Br). Una versión de este artículo en castellano fue presentado en el 2010 Congress of the Latin American Sociological Association, Toronto, Canada.

----- (2012) “Producción de Contenidos Informáticos Poéticos Conexos a las Industrias Culturales. Implicaciones para el Desarrollo: Argentina (2003-2012)” en Marcos Dantas (Coord) (en prensa) publicación de CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales). Colección Grupos de Trabajo.

Ross, Andrew (2006-2007) “Nice if you can get it: the mercurial career of creative industries policies” en *Work Organisation, Labour and Globalization*, Vol. 1 (1) Winter. London. Analytical Publications. Ltd, pp.13-30.

Ruiz Sánchez, Enrique. (2005) “El empujamiento del cine latinoamericano y la integración audiovisual ¿panamericana?: ¿Fatalidad de mercado o alternativa política?”, en Bolaño, C., Mastrini, G., y Sierra, F (eds) *Economía Política, Comunicación y Conocimiento, Una perspectiva crítica latinoamericana*, Buenos Aires, La Crujía.

Sautu, Ruth (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación.* Buenos Aires, Ediciones Lumiere.

Shaick, Anwar (2006) *Ensayos de economía política.* Buenos Aires, Ediciones ryr.

Shearmur, Richard (2006-2007) “The new knowledge aristocracy: the creative class, mobility and urban growth” en *Work Organisation, Labour and Globalization*, Vol. 1 (1) Winter. London. Analytical Publications. Ltd, pp.31-47.

Sierra, Francisco (1998) “Función y sentido de la entrevista cualitativa en Investigación Social” en Galindo Cáceres, Luis Jesús (Coordinador) *Técnicas de Investigación Sociedad, Cultura y Comunicación* de México, Addison Wesley, Longman, pp. 277-345.

Souza Minayo, Ma. Cecilia (2012) (Compiladora), *Investigación Social. Teoría, Método y Creatividad.* 2da edición revisada y ampliada, Buenos Aires, Lugar Edit.

Vercellone, Carlos (2011) *Renta, saber y valor en la época postfordista*. Buenos Aires, Prometeo Libros.

Windeler, Arnold y Sydow, Jörg (2001) “Project Networks and Changing Industry Practices__Collaborative Content Production in the German Television Industry”, en *Organization Studies*, 22 (6), pp.1035-1060.

Yin, Robert (1994) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Sage.