

Grupo 10: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo.

Aproximaciones a la subjetividad de los trabajadores en empresas argentinas de videojuegos: estudios de caso 2009-2010.

Mg. Verónica Xhardez

UBA / Becaria CONICET

veronicaxhardez@conicet.gov.ar

1. Introducción

En esta ponencia¹ nos proponemos realizar una aproximación inicial a la *subjetividad* de los trabajadores en empresas productoras de videojuegos (VJ) de Argentina 2000s, vinculando las *prácticas* de aquellos trabajadores con los mecanismos de coordinación del trabajo aplicados por las empresas durante la producción de los juegos. A partir del análisis de uno de los estudios de caso que forma parte de mi investigación actual de doctorado, y de su contextualización según diferentes aportes teóricos, este primer acercamiento busca contestar a las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son las respuestas de los trabajadores de la industria de los VJ frente a los diferentes controles capitalistas que se presentan en la organización del trabajo? ¿Cómo definen los trabajadores la creatividad en su trabajo? ¿Cuáles son los límites de la creatividad en tanto dimensión de la subjetividad del trabajador teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo que desarrollan?

Con el fin de responder estas preguntas nos proponemos, en primer lugar, desarrollar una aproximación teórica y metodológica de esta problemática en la que se abordarán los conceptos utilizados en el análisis y, seguidamente, las características de la industria en Argentina, así como el lugar que ocupa nuestro país en el capitalismo contemporáneo y el tipo de trabajo que en éste se desarrolla. En la tercera sección dedicada al análisis abordaremos la expresión de la subjetividad de los trabajadores frente a las prácticas de organización del trabajo propias del caso elegido, ilustrado por el material proveniente de entrevistas. Esta sección comprende una parte referida a la

¹Este documento constituye un primer análisis de una de las dimensiones a abordar en el proyecto “Organización del trabajo en la industria argentina de videojuegos: implicaciones para el desarrollo en el contexto de la reestructuración socioeconómica mundial en los 2000s” base de mi futura tesis de doctorado (UBA/CONICET) y retoma asimismo contribuciones de tesis anteriores (, y 2009) que sobre organización del trabajo y representaciones sociales en grupos productivos no

creatividad en tanto dimensión de la subjetividad; y otra dedicada a los diferentes tipos de controles expresados en las prácticas de los trabajadores y las metodologías utilizadas. Finalmente, en el cierre, me detengo en algunas consideraciones sobre hallazgos de este documento y futuros abordajes pendientes a partir de este primer análisis.

2. Aproximación teórica y metodológica

2.1 El concepto de subjetividad y su relación con el de cultura

En estudios anteriores se complementó el análisis de la organización del trabajo en el proceso de producción de software libre en una forma productiva no capitalista, con las representaciones sociales de los trabajadores involucrados. En aquella oportunidad, definimos las representaciones sociales como “construcciones simbólicas individuales y/o colectivas que los sujetos ven o a la que los sujetos apelan para interpretar el mundo, reflexionar sobre su propia situación y la de los demás y determinar el alcance y *posibilidad de su acción histórica.*” (Vasilachis de Gialdino 2003:268, cursivas agregadas). Por ello, entendimos que son siempre construcciones relativas: los sujetos dan significados a sus prácticas y los mismos son explicitados por el/la investigador/a social en su esfuerzo por explicar aquella construcción. En aquellas instancias, también articulamos esta definición con el concepto de imaginarios sociales definido por Esther Díaz como el “efecto de una compleja red de relaciones entre discursos y prácticas [que] se constituye a partir de las coincidencias valorativas” (Díaz 1996:13). Los imaginarios sociales, de acuerdo a esta autora, se manifiestan tanto en lo simbólico como en el accionar, tanto en el lenguaje y los valores como en las prácticas; “*producen materialidad, es decir, efectos en la realidad [de los sujetos].*” (Ibídem, cursivas agregadas).

A partir de esta nueva investigación en curso, nos proponemos abordar la actual problemática a través del concepto de subjetividad entendida como una dimensión inseparable del de cultura (Galende, 1997 en mención de Guinsberg, 1999). Este último autor propone un itinerario sobre las diferentes definiciones del concepto de subjetividad a la largo del tiempo y del uso según las disciplinas: su origen filosófico, el uso genérico de parte de las ciencias humanas, la perspectiva sociológica y psicológica del concepto. Guinsberg (1999) plantea que el uso de la noción de

subjetividad debe darse en un marco que logre responder a nuevas problemáticas que no pueden desenvolverse en una única disciplina. Asegura que “la noción de subjetividad surge y se desarrolla esencialmente en la filosofía (...) pero, como ocurre tantas veces, el concepto escapa de lo conocido y tradicional para adoptar nuevas significaciones, afrontando nuevas problemáticas con base en el (al menos parcialmente) nuevo contexto de su utilización” (*ibidem*:5). En su búsqueda de visiones menos unilaterales como las históricamente utilizadas, el autor advierte la existencia de perspectivas psicológicas que incluyen diferentes factores como partícipes de la conformación de la subjetividad. De esta forma, a modo de ejemplo, menciona la definición de Galende (1997:75) que adoptaremos en esta ponencia:

“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 y la vida social, ni tampoco existe una cultura que pueda aislarse de la subjetividad que la sostiene. Esta mutua determinación –en verdad, mutua producción– deber ser nuestro punto de arranque, ya que la subjetividad es cultura singularizada tanto como la cultura es subjetividad (objetivizada en los productos de ella cultura, las formas de intercambio, las relaciones sociales concretas que la sostienen, pero también en las significaciones y los sentidos que organizan la producción cultural). (Galende, 1997:75)” (en Guinsberg, 1999:8, cursivas agregadas).

Teniendo en cuenta esta última definición que a nuestro juicio es afín a los conceptos indicados al inicio de este apartado en materia de orientación de la acción de los sujetos, incorporaremos para su mejor explicación la definición de Cultura desarrollada por Margulis (2009). Parafraseando al autor (2009:18), el concepto de cultura modificó su alcance a lo largo de la historia, pasando gradualmente desde dar cuenta de una sociedad completa y exótica, a definir un nivel de análisis de sociedades actuales. A partir de esta concepción, el antropólogo –al igual que el sociólogo de la cultura– encuentra en el análisis de la dimensión significativa de la cultura (sus diferentes *códigos culturales que orientan y dan sentido a las acciones humanas* –ver más adelante–) una herramienta para el abordaje de las sociedades de hoy y sus procesos sociales.

La definición semiótica del concepto de cultura que propone el autor supone que ésta se sustenta en la capacidad del hombre de significar (y de significarse a sí mismo) a través de signos

que le permiten la comunicación: “La cultura sería el conjunto interrelacionado de códigos de la significación, históricamente constituidos, compartidos por un grupo social, que hacen posible, entre otros aspectos, la comunicación, la interacción y la identificación.” (*ibidem*:31). Así, la cultura debe entenderse “en términos de los sistemas de signos que una comunidad humana ha producido en su historia y produce en su vida social, que sus integrantes incorporan en su socialización y que los *orientan en su accionar del mundo*” (*Ibidem*:2009:24, cursivas agregadas).

En este marco, un código, entendido de manera flexible, es un conjunto organizado de instancias o niveles culturales, con un determinado grado de coherencia interna en cuyo contexto un signo toma sentido y obtiene su carácter social e inteligible entre personas que lo comparten. Siguiendo este razonamiento, los distintos aspectos que conforman las diferencias entre culturas son códigos culturales: sistemas ordenados de signos que implican construcciones sociohistóricas de sentido. En palabras del autor, un código cultural puede definirse como “formas socialmente estructuradas de percibir, de sentir, de valorar, de gustar, en valores, estéticas y modos de procesar el tiempo y el espacio” (*ibidem*:25).

2.2 El contexto del surgimiento de la industria de videojuegos en Argentina y la naturaleza del trabajo en la misma

Desde una perspectiva socio-histórica la problemática propuesta se desarrolla en el marco del llamado “ capitalismo informacional/cognitivo contemporáneo” . Éste es definido como aquel que moviliza trabajo para procesar y comunicar información por medios adecuados, digitales, de procesamiento y comunicación de información (Dantas, 2003; Roldán, 2010 a y b, 2009, 2008). Freeman y Louça (2002) proponen una periodización del capitalismo que vincula las denominadas “ Ondas Largas de Kondratieff” y las Revoluciones Industriales del pasado, estas últimas resultantes de la incorporación de insumos clave en las industrias que lideraron las sucesivas revoluciones industriales / tecnológicas a lo largo de la historia. Siguiendo a estos autores, estaríamos transitando en la actualidad una Tercera Revolución Industrial, de carácter informacional, sustentada en una quinta onda larga de Kondratieff (comenzada en los setenta), en la que se expresa – como en las ondas pasadas– la vinculación entre componentes de una

“constelación tecnológica” que estimula el crecimiento y que en la actual etapa se expresa en la articulación entre la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones. Esta etapa comienza hacia fines del período “fordista” (1950 - 1970) en los Estados Unidos y adquiere mayor impulso desde los años noventa debido a la incorporación generalizada de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) a nivel mundial. En esta constelación se insertan las IC como la elegida que vincula la informática, la digitalización, la telefonía móvil y los contenidos audiovisuales (Getino, 2008:35).

En este marco se desarrolla el trabajo informacional² definido en base a Dantas (2003) como aquel que implica la generación, procesamiento, registro y comunicación de información; trabajo típicamente mediado por TICs en el marco de las economías centrales contemporáneas. (Dantas, 2003; Roldán, 2006, 2005; Xhardez, 2009). Esta definición surge de la reinterpretación que Dantas (2007) realiza sobre la teoría de la información, definiendo a esta última como “una modulación de energía que provoca algo diferente en cualquier sistema y produce, en este sistema, algún tipo de acción orientada” (Dantas, 2007:31, mi traducción del original en portugués). El ser humano organiza esta información a través de un ‘código’ definido como “repertorio relativamente limitado de señales con sus reglas necesarias de combinación que permiten que la ‘fuente’ y el ‘destinatario’ establezcan una relación comunicativa” (Roldán, 2008:44, en base a Dantas 2001). Desde esta perspectiva, el trabajo informacional al que consideramos comunicacional y creativo es definido según un mayor o menor grado

²Se debe recordar de todas formas que “*todo trabajo humano es informacional*”, trabajo que implica el uso de la mente y del cuerpo y está atravesado por las significaciones de la cultura. (Dantas, 2002). Sin embargo, en el capitalismo contemporáneo el trabajo informacional típico implica la generación, procesamiento, registro y comunicación de información mediada por TICs. (Dantas, 2003; Roldán, 2007, 2006 y 2005).

de aleatoriedad o redundancia desplegada en los procesos respectivos, y se advierte que el trabajo realizado con y sobre la información y articulado al uso generalizado de TICs se diferencia del trabajo humano aplicado de forma directa sobre la materia tangible en el que se basó la Primera Revolución Industrial.

Si bien este último fue analizado por numerosos estudios que abordaron el trabajo durante el desarrollo industrial del siglo XX; éstos aportes consideran, por lo común, los procesos de ensamble (y no de I/D) en la industria automotriz, en base a los modelos taylorista-fordista en su transición al modelo ohnista (JAT japonés) (Roldán, 2000; y desde una distinta periodización Boyer y Freyssenet 2001, entre otros). Siguiendo estos ejemplos, aunque con las diferencias del caso, el análisis propuesto sostiene que todo trabajo social y sus consecuentes divisiones del trabajo suponen el ejercicio de alguna forma de coordinación a los efectos de su materialización, que puede ser tanto a través de la cooperación –considerada por Marx (1991) como una fuerza productiva en sí misma– como por otras formas que expresen métodos jerárquicos de control (Roldán, 2000).

Al respecto, Edwards (1979) nos advierte que es posible encontrar diferencias en el ejercicio de la coordinación de las divisiones del trabajo según sea su imbricación en distintas formas de producción social. “La tradición y la transmisión de conocimiento de maestro a aprendices es una de ellas; la iniciativa de los mismos productores en una discusión directa sobre la armonización de sus tareas en formas cooperativas y comunales es otra.” (...)

“En la producción capitalista (...) la coordinación que siempre es necesaria, toma la forma de una coordinación impuesta, dirigida desde arriba hacia abajo, para cuyo ejercicio los de “arriba” (capitalistas) deben poder controlar a los de “abajo” (trabajadores/as). Por lo tanto —concluye Edwards— es más apropiado hablar de control que de coordinación aunque, por supuesto, el control es una forma de coordinación. Esta última no necesita coerción pero el control sí.” (Roldán, 2000:77y78, citando a Edwards). Desde esta concepción teórica, Edwards define el control como “la habilidad de los capitalistas y/o de los gerentes de obtener el comportamiento de trabajo deseado por parte de los

trabajadores” (*ib·dem*) siendo el ejercicio del control en este tipo de producción a la vez necesario y problemático dado que los trabajadores se resisten a ser tratados como mercancía (a través de huelgas, trabajo a desgano, etc.).

Si ubicamos a la Argentina en este gran proceso mencionado donde se inscribe también el tipo de trabajo en cuestión, debemos señalar que a las economías no centrales como la nuestra, este contexto mundial nos coloca en un lugar subordinado de la nueva división internacional informacional del trabajo (NDIIT) que “ concentra la producción del conocimiento científico y tecnológico, tecnologías estratégicas y tareas creativas en algunos pocos lugares de las economías avanzadas (Lastres y Albagli, 1999) a través de formas de trabajo informacional comunicacional que implica una mayor capacidad para dominar los códigos relevantes, procesar aleatoriedades, y/o crear nuevos códigos” (Roldán, 2007:47). Esto implica que, en la mayoría de los casos, las actividades de I/D se concentra en las casas matrices de las empresas transnacionales ubicadas en las mencionadas economías centrales (da Costa Marques, 2002; Dantas, 2003, 2002 y 1999; Katz, 2001; Roldán, 2007, 2005 y 2004).³

³Entre otras causas, este escenario fue resultado de la aplicación de políticas neoliberales especialmente durante los noventa, década en la cual el país atravesó un proceso de concentración y transnacionalización de la economía, así como a la centralización del capital y su valorización en la esfera financiera (Aronskind, 2001; Basualdo, 1999). El resultado fue la falta de modernización productiva, bajas capacidades de exportación y falta de calidad en las instituciones encargadas de definir un contexto beneficioso para las actividades de producción, que nos llevó –a fines de la década– a una situación de estancamiento asociada a la falta de inversión en educación, y ciencia y tecnología a pesar de que el paradigma neoliberal de la época declaraba como objetivo la construcción de “Sociedades de la Información y/o Conocimiento” (Becerra y Mastrini, 2004; Bolaño y Mastrini, 1999; Roldán, 2004, 2005). Esos procesos insertaron al país en una profunda crisis económico-política, que hizo su estallido en diciembre de 2001, y culminaron con la renuncia del presidente Fernando de la Rúa, reemplazado luego de varios interinatos por Eduardo Duhalde; y con la decisión clave de devaluar el peso argentino que desde 1991 se encontraba a la par del dólar estadounidense. Durante el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007) y en el actual de Cristina Fernández, y como resultado de políticas de Estado específicas, se advierten transformaciones que expresaron (hasta el momento de la crisis financiera 2008) altos niveles de actividad económica y crecimiento anual del PBI y del empleo, y que permitieron una rápida recuperación en 2010, en el contexto de la crisis financiera mundial. Asimismo, se evidencian avances importantes en materia de derechos humanos y promoción de la actividad científica, cultural y social. Entre otros, la creación del Sistema Integrado Previsional Argentino (Ley 26.425/08), la Ley

2.3 La industria argentina de los Videojuegos

Como se adelantó en la introducción, a modo de contexto inmediato de la problemática propuesta, utilizaremos como fuentes aportes de autores que dan cuenta de las características de la industria de los VJ como parte de las Industrias Culturales (IC) y del Software y Servicios Informáticos; así como de su vinculación con el contexto industrial inmediato argentino.

Según Getino (2008) la importancia de las IC radica en que “ En términos económicos ellas representan para las naciones más industrializadas el tercero o el cuarto lugar en cuanto a recursos internos movilizados y a obtención de divisas en los mercados externos” , creciendo en términos relativos más que la industria manufacturera (*ibidem*:47). Este autor los considera como un sub-sector de las industrias audiovisuales que debe su crecimiento a los avances tecnológicos y a las vinculaciones cada vez más estrechas entre la informática, las telecomunicaciones y las industrias dedicadas al diseño y la producción de contenidos. (Ver también Moreno, 2003). Bustamante (2003) propone una definición que integra en este concepto a “ una serie de creaciones simbólicas que, multiplicadas en numerosas copias en soportes materiales o inmateriales⁴, van al encuentro de sus receptores” (*ibidem*:21). Otras características que definen a esta industria –desde la perspectiva del consumidor– son la naturaleza indivisible e inagotable de los bienes producidos, la necesidad de intermediarios o cadenas (por su extrema incertidumbre) y la naturaleza acumulativa de su consumo. También otros autores dieron cuenta de sus características en el contexto del capitalismo actual: tal es el caso de Moulier Boutang (2004) que las presenta como creadoras de recursos no escasos por naturaleza, indivisibles e inagotables, y Katz (2006), quien –desde otra perspectiva– analiza algunos ejemplos en Argentina y América Latina e indica que “a diferencia de la gran

de Servicios de Comunicación Audiovisual (No 26.522 /09), el decreto de Asignación Universal por Hijo (1602/09), y el Plan Conectar Igualdad (Decreto 459/10); todos en la búsqueda de revertir el desarrollo ausente en la década de los noventa y anteriores.

⁴A pesar de que la definición da cuenta de las necesarias dimensiones creativa y simbólica - comunicativa (cultural) y replicable (industrial), vale aclarar que no acordamos con la idea de 'inmaterialidad' de soportes, aunque sí con su intangibilidad, según sea el caso.

mayoría de los bienes y servicios tranzados en la economía, los de carácter cultural muchas veces son 'no rivales' y 'no-excluibles' ” (*ibidem*:7).

Por su parte, un informe de Perelman y Seivach (2007), también los define como parte de la IC ya que comparte con otras (la editorial, fonográfica o cinematográfica) características como: “ la producción serializada, la presencia de derechos de propiedad intelectual y los bajos costos marginales de producción.” Advierten, además, que existe una clara asociación de esta industria con la del Software, dado que la programación es uno de los procesos principales para su producción. Por último, reconocen en la tecnología digital que la promueve “ la convergencia entre las telecomunicaciones, las tecnologías de la información y las industrias culturales, en el sentido de que diferentes plataformas de red o dispositivos de consumo proveen los mismos tipos de servicios culturales” (*ibidem*:332).

Desde el punto de vista de la Industria de Software, un escrito de López y Ramos (2008) sobre ésta, indica que el subsector de empresas desarrolladoras de VJ en la Argentina debe considerarse como “ una industria incipiente con buenas perspectivas de desarrollo debido, esencialmente, a las oportunidades que brinda el crecimiento del mercado mundial y a que la Argentina ofrece en este sector ventajas similares a las que tiene en otras industrias culturales y que básicamente tienen que ver con la *creatividad* de sus recursos humanos, el diseño, los bajos costos, la posibilidad de abastecer a un amplio mercado hispano-parlante, etc. Sin embargo, el sector tiene dificultades en materia de financiamiento, piratería, tamaño del mercado local, dotación de recursos humanos y falta de políticas de apoyo más masivas que condicionan su desarrollo. ” (*ibidem*:18, cursivas agregadas).

Según los resultados arrojados por una encuesta realizada conjuntamente por el CEDEM (Centro de Estudios para el Desarrollo Metropolitano, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y ADVA (Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Argentina) y que forman parte del mencionado informe publicado por Perelman y Seivach (2007), desde el punto de vista de su

participación en el mercado mundial la mayoría de las empresas argentinas tienen como principal recurso financiero las exportaciones. Muchas de estas firmas venden sus *juegos terminados* a terceros (otros estudios de desarrollo de VJ, agencias de publicidad, empresas etc.) o realizan un *servicio de desarrollo a pedido de empresas* que tercerizan etapas de su proceso de producción.

A partir de información actualizada en un documento de Gil Paricio y Seivach (2010) resultado de una encuesta que integra 30 de las aproximadamente 65 empresas argentinas dedicadas a la producción de VJ en 2008, es posible identificar a esta industria como un sector joven donde el 85% de las firmas encuestadas operan desde los 2000s, y 7 de cada 10 de éstas, a partir del 2004. Respecto del origen del capital de las empresas las autoras indican que existe una “ fuerte presencia de capitales nacionales” (*ibídem*.14) representados por un 83% de las encuestadas, siendo un 13% de capitales mixtos, producto del “ importante flujo de inversión extranjera absorbida por el sector en los últimos años” y que se expresa en casos como los abordados en esta tesis (ambos de capitales mixtos durante la producción del proyecto seleccionado para el análisis).

2.4 Aspectos metodológicos y presentación del caso

Para este estudio este análisis es sólo una parte, metodología empleada ó un diseño que procura articular tanto aspectos cuantitativos como cualitativos (King *et al*, 1994; Marradi *et al*, 2007; Piovani *et al*, 2008 Sautu *et al*, 2005; Vasilachis de Gialdino, 2006) y desarrolló diferentes técnicas de campo (observación participante, entrevistas semi-estructuradas y en profundidad) con el fin de abordar distintos estudios de caso seleccionados (Neuman y Quaranta, 2006; Yin, 1994), en diálogo con la teoría que les da sentido (Sautu, 2005).

En esta ponencia en particular, se utilizará únicamente uno de los estudios de caso (el caso del VJ *Gol*, desarrollado por la empresa *ARgames*)⁵ considerado en términos de Yin (1994) un caso 'revelador'⁶, de manera que pueda ilustrarse sintéticamente los elementos de la organización del trabajo

⁵ Aclaro que en esta ponencia, al igual que en la futura tesis, los nombres de las compañías y los trabajadores entrevistados fueron reemplazados para mantener el anonimato de los mismos.

⁶ Como caso único en esta ponencia, cabe la advertencia de que no se pretende generalizar sobre los hallazgos realizados sobre el mismo. Sin embargo, siguiendo a Yin (1994), su importancia

la subjetividad de los actores involucrados ilustradas y más extensamente algunas de las dimensiones de 2010-2009a través de las propias entrevistas realizadas en a diseñadores de juegos, programadores y diferentes tipos de artistas (ilustradores, animadores, diseñadores gráficos), entre otros roles dentro del proceso de producción VJ seleccionado.

El estudio de desarrollo de VJ *ARgames* fue fundado en noviembre de 2005 en Buenos Aires con el objetivo de producir videojuegos (VJ) *on line* en Internet. Los cinco fundadores (todos varones de un promedio de 27 años) comenzaron con una importante inversión de “ capitales ángeles” (de familiares y amigos) y durante los dos primeros años se especializaron en juegos a pedido de terceros, a través de una modalidad llamada *advergaming* –o publicidad por medio de juegos– realizados tanto para la web como para teléfonos celulares. Desde mediados de 2008, dirigieron los esfuerzos hacia los juegos gratuitos para entretenimiento sobre la web, con un modelo soportado en la venta de los llamadas *virtual goods* o bienes virtuales que mejoran la *performance* de juego de aquellos usuarios que los adquieren. Para ese momento, la empresa ya contaba con 35 personas en el estudio de Buenos Aires y una más en Los Ángeles dedicada al desarrollo de negocios. En marzo de 2009, *ARgames* cerró una ronda de financiación (entre capitales extranjeros y nacionales) por U\$S 600.000 dinero que, según las fuentes consultadas, fue utilizado para la producción de desarrollos propios como es el caso del VJ *Gol* (nombre ficticio), producido desde mediados de ese año y publicado en enero de 2010.

Este VJ fue el primer juego realizado como producto propio de la empresa en la modalidad gratuita y sobre redes sociales, llegando a contar con 15 personas participando de su desarrollo en diversas funciones. Se trata de un juego social (sobre las redes sociales *Orkut* y *Facebook*), 3D y desarrollado en *Flash*, cuyo entretenimiento no sólo consiste en jugar al fútbol a través de comandar los jugadores por medio del teclado (en torneos, partidos o entrenamientos), sino también en gestionar y administrar el club creado por el usuario. Desde el punto de vista del modelo de negocio, *Gol* se trata de un VJ para web *free to play* –gratuito para el usuario– que se mantiene por medio de la monetización a partir de la venta de *virtual goods*, que son comprados con dinero

radica en que el análisis de un caso revelador como el elegido, torna accesible el fenómeno a la investigación científica.

propio del juego adquirible, a su vez, a través del pago de dinero real por medio del teléfono celular, las tarjetas de crédito y servicios como *Pay Pal* y *Pay Now*. Además, *Gol* contó con el aporte inicial de otras empresas importantes a modo de publicidad incluida en el propio proceso del juego (por ejemplo, en la elección de los sponsors de los equipos gestionados).

Dos meses después de la puesta en línea de *Gol*, la empresa *ARgames* fue adquirida por un valor cercano a los U\$S 7 millones, por una compañía estadounidense dedicada a juegos sociales que fue invirtiendo a lo largo de los últimos 3 años en diferentes estudios desarrolladores de VJ en el mundo. En pocos meses más, su compradora se transformó a su vez en una subsidiaria de una muy reconocida compañía líder en materia de entretenimientos, por medio del desembolso de U\$S 563 millones, más U\$S 200 millones según sea el rendimiento de la empresa. Esta compañía millonaria cuenta con diferentes inversiones y unidades de negocio dedicadas a la producción de contenidos entre los que se cuentan: dibujos animados (sus comienzos), animaciones, cine, cómics, videojuegos, productos interactivos, shows, musicales y canales de TV; ecosistema en el cual se concentran grandes cantidades de propiedad intelectual propia para incluir en los diferentes proyectos.

Respecto de la organización del trabajo durante la producción de *Gol*, si bien no nos proponemos en esta ponencia desarrollar en detalle la misma, sus economías de tiempo y la forma de coordinación-control de las divisiones del trabajo (dimensiones que sí se trabajarán en la tesis futura), para el análisis de la subjetividad de los trabajadores en relación con sus prácticas durante la producción de *Gol* es necesario establecer sintéticamente algunas características del proceso, así como las diferentes herramientas y métodos utilizados para llevar adelante la coordinación del mismo.

El desarrollo del VJ *Gol* tuvo una duración de alrededor de 8 meses desde junio de 2009 a mediados de enero de 2010 y consistió en dos etapas: la pre-producción con una duración algo menor a dos meses, y la producción en sí misma que se extendió hasta el día 15 de enero, momento desde el cual se siguió trabajando en el VJ, pero ya en lo que podemos denominar una segunda fase de producción que continúa aún hoy. Durante la preproducción el equipo estaba conformado por un Game Designer (dedicado a la concepción y diseño integral del VJ y que hacía a su vez de líder de

proyecto)⁷, un artista (dedicado a la idea estética y la presentación de los personajes)⁸, un desarrollador (que investigó la posibilidad técnica de llevar adelante un juego social 3D) y un responsable de marketing (que tenía a su cargo analizar la viabilidad del producto VJ). Antes de finalizada esta etapa, el equipo primario ya contaba con lo que denominan “prototipo” a modo de muestra de la potencialidad del juego, que les permitió establecer acuerdos con empresas a modo de sponsor.

A lo largo de los seis meses de producción, etapa cuyo comienzo no puede ser identificado con exactitud, se fueron integrando diversos actores con roles definidos a saber: un diseñador gráfico de interfaces⁹, cuatro artistas, siete desarrolladores (de *frontend*, *backend* y *playgame*)¹⁰ y una persona más dedicada a “contenido” del juego¹¹. Resumidamente, diremos que finalmente el equipo estuvo conformado por un líder de proyecto, un líder de desarrollo y su equipo, un líder de arte y varios artistas (2D y 3D, animadores), y un diseñador gráfico. Se incluyó también una persona dedicada al testeo del producto¹². En el caso particular de Gol, dentro del tiempo de producción inicial se realizaron diferentes 'preproducciones

⁷El Game Designer es el diseñador del juego completo, quien creó el concepto original del juego, y definió las pautas de hacia donde dirigir las futuras incorporaciones diagramando las reglas y definiendo los niveles

⁸El artista propuso en la preproducción la idea estética inicial y, una vez lograda, realiza sus creaciones siguiendo ese lineamiento. En este caso incluyó el trabajo en las caricaturas de los personajes y la estética general del juego. Existen diferentes categorías de artistas, entre los que se encuentran los artistas 2D y los 3D/Animadores.

⁹El diseñador gráfico desarrolló lo que se denomina GUI (Graphic User Interface), y es quien establece aún una vez publicado la relación entre el juego en sí y el usuario, definiendo de una manera estética pero amigable los menús de accesos a diferentes secciones del VJ.

¹⁰ Los programadores toman diferentes roles según sean el tipo de tareas que realizan. Así, en nuestro caso, pueden encontrarse programadores de Backend (dedicados a al desarrollo de 'aquello que no se ve del juego' la administración central, las bases de datos, y -si lo tiene- la programación sobre el motor utilizado para el desarrollo del juego o -como este caso- la articulación con la plataforma) y programadores de cliente, donde se incluyen los relacionados con el diseñador encargado del GUI y la acción del juego en sí (gameplay).

¹¹La idea de contenidos en este equipo de trabajo, difiere al de “ Industrias de contenido” . Se refiere a elementos que se incluyen en el juego, que dan diversidad de opciones, pero que no producen cambios sustanciales; por ej. Nuevos estadios, o nuevas piezas para su conformación.

¹²Los testers (a veces llamados indistintamente QA, quality assurance) tienen como tarea realizar pruebas de calidad y usabilidad en cada de los elementos antes de ser incorporados al VJ.

o modelos previos' a la producción definitiva, según se fueron dando los diferentes requerimientos de desarrollo que se integran en el producto final. Este “equipo de trabajo” conformado a su vez por sub-equipos (arte, desarrollo), realizó un trabajo constante de iteración sobre cada una de las partes o componentes incrementales: se produce, se testea, se prueba y se 'sube' o publica (ver nota 14).

Según los trabajadores entrevistados¹³, en los comienzos el trabajo en el VJ *Go!* fue organizado de una manera inusual y desestructurada, y a medida que fueron sumándose personas al grupo de trabajo comenzaron a utilizar más metodologías para la organización interna del trabajo dentro del equipo, consolidando los primeros participantes como líderes/coordinadores de las diferentes áreas (diseño, arte y desarrollo), además del líder de proyecto que se mantuvo hasta su publicación. Usualmente realizaban una reunión diaria donde se mantenía informados al resto del equipo sobre los avances y problemas de cada uno de los miembros y se asumían los compromisos de trabajo sobre diferentes tareas (o partes) pendientes y sus determinados momentos de entrega (*deadlines*). También se llevaron adelante reuniones propias del equipo de desarrollo y de arte separadamente a fin de coordinar el trabajo de todos los miembros.

Según conversaciones mantenidas con los trabajadores, a partir de la venta de la empresa los para las iteraciones comenzaron a hacerse más cortos y precisos, y las decisiones relacionadas con nuevos productos y con cambios propios del VJ analizado eran filtrados por los nuevos dueños que utilizaban diferentes métodos de análisis de la información recabada durante la experiencia de juego de los propios usuarios. La incorporación a partir de marzo de 2010 de metodologías para la organización del trabajo como el Scrum (denominadas en la jerga 'metodologías ágiles'¹⁴) incluyó un nuevo papel organizador de las divisiones del trabajo dentro del equipo, incorporando una Scrum

formando parte del proceso de producción, testeo, aprobación y publicación.

¹³ Se realizaron nueve entrevistas a siete de los participantes del desarrollo del VJ *Go!*, entre los que destacamos como informantes clave al programador, artista y diseñador gráfico iniciales, y a la encargada de coordinar las tareas a partir del uso de metodologías de organización del trabajo Scrum (Scrum Master). Ver nota siguiente.

¹⁴ Definimos "metodologías ágiles", de acuerdo a los expertos consultados, como aquellas que, poniendo el foco en la comunicación cara a cara de los trabajadores, promueven iteraciones en el desarrollo de un producto a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto minimizando los riesgos al organizar las entregas intermedias en lapsos cortos de tiempo. Una de la más usadas es el Scrum metodología para la gestión y desarrollo de software (en nuestros términos, para la organización del trabajo en su producción) basada en un proceso participativo, iterativo e incremental, y que utiliza reuniones permanentes de los equipos de trabajo como mecanismo para ajustar los avances del proyecto completo como sumatoria de los distintos elementos que componen un producto total. Aclaramos que se trata de una simplificación de la metodología a los efectos de contextualizar la próxima sección.

Master quien coordinaba las divisiones del trabajo a través de reuniones propias de la metodología, donde se realizaba la asignación y tiempo de las tareas y su seguimiento a través de diferentes herramientas informáticas.

3. La expresión de la subjetividad de los trabajadores frente a las prácticas de coordinación control de las divisiones del trabajo: el caso de Gol

3.1 La creatividad como dimensión de la subjetividad, su definición según los trabajadores y sus limitaciones

Según las fuentes directas e indirectas utilizadas para este estudio, la creatividad se presenta facultad buscada por para la contratación de su la proactividad el trabajo en equipo (ón que se á más) y, el punto de vide la industri, un valor diferencial valoriza aindustria argea otras competidoras ún indica propia CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos) la mencionada.

Diferentes entrevistados en este estudio de caso establecieron su propia definición de creatividad según fuera el lugar que ocuparon en el proceso de producción de *Gol*. A los efectos del análisis, categorizaremos dos tipos de definiciones de creatividad: las que la relacionan con una práctica de gestión (o de coordinación/control) del proyecto y “resolución de problemas”, propias de *managers* y trabajadores de perfil más técnico dedicados a la programación; y la vinculadas con lo artístico, propuestas por trabajadores miembros de los equipos de arte (ilustración 2D, 3D y animación, e incluso diseño gráfico). Esta categorización que proponemos también se expresa en el siguiente comentario: “¿Cómo definiría la creatividad? Tenés la creatividad artística, la que genera un artista, y tenés también mi creatividad que tengo que sacar cosas de la galera para resolver un problema.” (Patricia, 27, Scrum Master)

Las definiciones propuestas por aquellos que cumplen funciones de coordinación o por perfiles técnicos identifican a la creatividad como una actitud de resolución de problemas a partir del uso de recursos escasos. Destacamos aquí algunos ejemplos¹⁵:

¹⁵ Por motivos de espacio, a lo largo de toda la sección sólo utilizaremos algunos de los pasajes representativos de estas dimensiones de análisis. Estas entrevistas, al igual que las

Una de las capacidades que tiene que tener un programador es creatividad. Resolver un algoritmo, aunque parece algo re lógico, es muy creativo. No siempre existe una solución para un problema. (...) ¿Cómo la defino? El otro día estaba viendo un programa que hablaban de publicidad, que si querés tener una idea creativa pensás mucho en eso, después te olvidás y entonces la idea te va a caer. No? Un click. En programación pasa eso, por ahí están pensando todo el día en un problema, *te vas a tu casa seguís pensando, vas en el colectivo y seguís pensando*, y al otro día te despertaste con la solución... estuviste todo el día anterior pensando. Por eso te digo que la creatividad es un tema de hablar de algo que no es mensurable, *no se puede medir*. (Mariano, 32 años, desarrollador)

Yo estudié ingeniería y la base de ingeniería es resolver problemas así que tenés que ser creativo. Pero sí, totalmente, en mi 'definición de puesto' dice que tenés que tenés una persona creativa. No por lo estético o visual, sino porque hay una generación de ideas nuevas. Originalidad, o encontrar la solución correcta a los problemas que se te presentan. (Patricia, 27, Scrum Master)

Cuando las definiciones de creatividad se asocian a la resolución de los problemas, la cuestión de los recursos para llevar adelante esas soluciones salta a la vista:

Por eso la creatividad, no digo que para todos pero en mi caso, pasa mucho por las ideas pero llevadas a la práctica, no ideas que no tienen sentido. Y a mí me requiere el doble de esfuerzo porque es primero tener la idea y después ver cómo la implementás. Yo creo que creativo es todo. Desde sentarse con el Excell a organizar la economía hasta tener la idea principal. (...) Lo que pasa es que también es importante que el creativo sepa con qué herramientas cuenta y que puede utilizar, y de eso sacar lo mejor posible. (Horacio, 37 años, Game Designer)

Consideramos que es también interesante mencionar una diferenciación entre desarrolladores y programadores que realizó uno de los entrevistados, y que entendemos describe el valor de la creatividad y de la articulación con otros actores del proceso:

Me gusta decir que somos desarrolladores no programadores.... creo que la diferencia es totalmente subjetiva, te digo mi opinión: los desarrolladores tienen en cuenta cosas que van más allá de la programación. La actividad o la tarea de programar [se refiere a la interacción con el resto de las áreas partícipes en el equipo], es algo bastante sencillo, después de todo es codear. Eso suponiendo que tenés que hacer algo que ya está tan decidido que vos ni tenés que pensar: 'está bien, aplico este algoritmo y ya

siguientes, indicarán un nombre fantasía, la edad del/a entrevistado/a y su función en el desarrollo del VJ *Go!*.

está'. (Marcelo, 32 años, desarrollador).

Por su parte, aquellas definiciones propias de los sectores más relacionados con el arte (ilustración, animación y diseño gráfico) promueven una definición asociada a valores compartidos como la originalidad, la imaginación, la expresión de lo propio en el producto. De igual forma, para quienes conocieron la etapa de la pre-producción (o incluso las propias de cada elemento) éste se trató del momento más creativo del proceso. Sin embargo, en la mayoría de las definiciones observadas se presentan comentarios respecto del propio límite de la creatividad:

[La pre-producción] “ Es un momento explosivo, porque pensás que vas a llegar acá arriba y después cuando empezás a producir terminás acá [abajo] porque todo eso se va bajando (...) En la producción empezás arriba y empezás a bajar... porque uno vuela demasiado al principio. Es un mundo, porque vos creás de la nada donde todo es posible. Después empezás a bajar según necesidades puntuales, limitaciones, que te hacen bajar un poco a la realidad” . (Sergio, 33 años, artista)

Especialmente, destacamos la idea de trabajo creativo que desarrolló el diseñador gráfico, quién intervino en el desarrollo de *Gol* desde los comienzos del VJ:

Sí, hacer cosas creativas me cansa mucho más que hacer cosas repetitivas. Me exprime más, es un tema personal. Hay gente que se organiza muy bien, esté donde esté y no se quema. *¿A qué le llamarías cosas creativas?* Y, si tenés que pensar algo entero de como va a funcionar, no es lo mismo que ponerte a trabajar en algo que ya está todo pensado. Una cosa es ponerse a diseñar el plano de la casa, y otra cosa es estar clavando con el martillito. Cuando estás clavando con el martillo se te cansan los brazos pero tu mente está en otra, y no te quema el cerebro, te cansa el cuerpo. [Distinto es] cuando estás haciendo el otro trabajo, el trabajo creativo donde estás usando el bocho, y extrapolarte, abstraerte un poco y ver como lo vería otra persona. (Fabricio, 25 años, diseñador gráfico).

Sin embargo, existen reservas de aquellos que, si bien están dedicados a alguno de las funciones artísticas, se encuentran en un lugar de jerarquía respecto de la organización del trabajo en proyectos de *ARgames* como es el caso de Néstor, (27 años, líder creativo) y quien, a pesar de su formación, separa la creatividad de lo artístico, tal vez por el propio papel de gestión en el que se encuentra. Al igual que Patricia, indica que que la creatividad puede expresarse también en los roles de coordinación de manera que “puedan ramificarse después”; y explica que se considera creativo

ante “una situación que resolver y que puedo llevar adelante”, e “incluso al copiar” ya que su idea de creatividad no apunta a la innovación. El mismo entrevistado, diferencia la idea de “creativo” y de “artístico”, considerando que es posible ser creativo en cuestiones como cocinar donde hay “contrastes y cosas que probar”, al vincular la creatividad con una cuestión experiencial.

Esta creatividad individual aportada por todo el equipo en el proceso tiene, según los informantes, diferentes limitaciones. Por un lado aquellas consideradas técnicas, propias de las plataformas (en este caso por el hecho de desarrollarse para *Facebook*) y por las que no es posible realizar componentes muy pesados (en bytes) y por lo mismo, limitantes de la calidad gráfica. Néstor (27 años, líder creativo) define estas limitaciones como propias de la tecnología en sí misma.

No obstante, el límite más mencionado por los entrevistados es el *límite de tiempo* disponible para el desarrollo del VJ (que a veces pudo suplirse tercerizando algunos procesos). El mismo entrevistado, mencionó que ante plazos definidos para la culminación de un proyecto, “hubieron riesgos que no pudieron tomarse y que limitaron la creatividad de los artistas.” En palabras de Sergio (33 años, artista) “La parte de arte es la más libre de todo el proyecto”, ya que considera que no es necesario dar tanta cuenta del resultado; aunque reconoce que siempre hay un tiempo límite de producción. Desde el punto de vista del artista, es interesante también la relación entre la creatividad y el uso de herramientas técnicas para su desarrollo (no ya el soporte). En este sentido, cabe mencionar su comentario ante la consulta sobre limitaciones posibles a su creatividad por el uso de herramientas técnicas, repite que su límite final siempre es el tiempo:

No, en realidad me facilitan las cosas. Yo puedo dibujar en una hoja y scanearlo o dibujar en la Wacom [tablero digital], me siento cómodo dibujando en la Wacom, está todo ahí. Lo único que limita es el tiempo, ese es el límite máximo. Cuando vos trabajás para un producto o algo, desde lo artístico tenés que relegarlo un poquito para que cumpla con los objetivos... porque el artista es de darle rosca a algo, y nada... la obra la querés continuar hasta llevarla al ideal. A veces no tenés el tiempo de reever lo que hiciste, lo tenés que hacer y entregar. La clave es la iteración hasta que no te queda más tiempo. (Sergio, 33 años, artista).

3.2 Subjetividad, tipos de control y metodologías para la organización del trabajo

En la primera sección de esta ponencia se indicó que en una forma productiva capitalista, la coordinación de las divisiones del trabajo es siempre necesaria y es definida como control, en tanto

es realizada de arriba hacia abajo (del capitalista hacia los trabajadores). En este sentido, cabe preguntarse como opera este control sobre la subjetividad de los trabajadores, y como esta última – según se dijo– orienta la acción de los sujetos. Siguiendo el análisis de Roldán (2010) diremos que existen diferentes tipos de control: los denominados 'internos' que se encuentran integrados a la propia dinámica del proceso productivo (a modo de ejemplo la cadena de montaje que define las economías de tiempo en el caso de la industria automotriz); y los 'externos', o realizados fuera de la organización productiva en sí misma y que se expresa en diversas formas y niveles de supervisión. El control *simple* es aquel que detenta el propio capitalista y sus gerentes “ a través de una variedad de formas económicas, coercitivas, y/o simbólicas” (ibídem:21); el control *grupal* que ejercen los equipos sobre sus miembros y el *auto-control* que dependerá de la actuación subjetiva de los trabajadores frente a la normativa y el contexto en la que se encuentren inmersos.

Tomando en cuenta esta categorización, ilustraremos sintéticamente tres elementos relacionados con el control capitalista sobre el trabajador. Por un lado, se presentarán ejemplos del control simbólico sobre el trabajador a partir de la identificación de éste con la empresa y con el proyecto en particular (*auto-control*). En segundo lugar, mostraremos algunas instancias de control *grupal* en tanto mecanismo de coordinación y a su vez práctica de los propios trabajadores. Por último, pero siempre relacionado con los anteriores, haremos algunas menciones sobre el control de tiempos (economías de tiempos) establecidos para la concreción de las tareas según los mecanismos utilizados para su asignación (como es el caso de las mencionadas metodologías ágiles) y su coordinación de parte de los supervisores.¹⁶

¹⁶ Roldán (2010) advierte que en “el modelo “Ohnista”, el ejercicio de las capacidades del (“saber-ser”) individual y grupal atenuaban la distinción entre mecanismos “internos” (propios del código del trabajo) y “externos” (del código laboral) ya que los elementos de sentido de obligación hacia la empresa y disposición a la cooperación con sus objetivos, implícitos en aquéllos, significan una trama compleja de control ejercida por el equipo de trabajo y los supervisores articulada a las prácticas de auto-control de lo/as propio/as trabajador/as de acuerdo a normativa laboral vigente y a dimensiones de la subjetividad de lo/as miembro/s de aquel mismo segmento trabajador.” (ibídem:21) De igual forma, por las características de este estudio de caso que considera el trabajo con y sobre la información, esas diferenciaciones tampoco se nos presentan tan evidentes.

En el caso de *Gol*, la relación de los trabajadores con la empresa y el producto fue particularmente estrecha, ya que se trató del primer proyecto propio de *ARgames* realizado de manera independiente, no subcontratados, y –como se indica en una de las entrevistas– pensado desde cero, es decir, desde su propia concepción. Esta identidad del trabajador con el VJ y con la empresa, promovieron los esfuerzos propios para que el proyecto salga adelante, que se traduce –en términos de la organización del trabajo– en una experiencia de auto-control (y en alguna medida, de control grupal). Presentamos algunos ejemplos:

Yo no soy mucho de agrandarme con el juego, pero estoy muy orgulloso con lo que se hizo... haber trabajado con la gente con la que trabajé, todo. En ese sentido se tomó muy en serio. Sabíamos de alguna forma también que estábamos trabajando a partir de una inversión de la empresa, por ahí no sentíamos presión en ese sentido de parte de la empresa del tipo 'miren que tenemos que sacar algo bueno o algo redituable' sino que lo hacíamos -más allá de eso- lo hacíamos por pasión, no todo los días en la vida profesional puede arrancar un juego de cero. (Marcelo, 33 años, desarrollador).

Para nosotros *Gol* un primer hijo, del que no tenés idea de como criarlo y que va a necesitar (...) el día de hoy mi objetivo es poder generar lo que a mi me producen los juegos cuando yo los juego. Esa sensación de adrenalina, quisiera transmitirla, y que sea recordable para siempre. (...) Me apasiona hacer juegos eso me permite crecer en la empres, que mejor lugar para crecer y que te . estoy desde el principio y me tienen confianza en qué determinaciones y qué decisiones puedo llegar a tomar para hacer las cosas. (...) tipo de proyectos funciona teniendo gente proactiva, y que le gusta y le apasionan los juegos. No funciona cumplir con una cosa ahí... tenés que dar un aporte, lo requiere. Hay tantas variantes en los pequeños detalles que tu aporte va a hacer una pequeña diferencia siempre. (...) una evolución constante, como que el ideal siempre está más adelante. Más para alguien que es exigente (risas) sino te volvéis un pacato y te limitás a cumplir horario que para mí no es un artista de VJ, tenés que ponerle pasión sino sirve” .(Sergio, 33 años, artista)

H ubieron varias cosas que nos jugaron en contra... que tuvieron que suplir con huevo, mucho mucho huevo. Yo estoy contento con el producto como está, más por lo que significó llevarlo adelante que por el producto en sí. Estoy más contento con otros productos, en realidad. (Fabricio, 25 años, diseñador gráfico)

Como en todo trabajo hay horarios pero mucho está supeditado al tiempo de entrega que tengas. Si cumpliste el objetivo antes, te podés tomar una licencia de irte antes...

siempre justificada, tampoco es que faltas toda la semana porque terminaste algo la semana anterior. También es un poco la responsabilidad de uno, como en todo hay que buscarle el equilibrio a las cosas. Por suerte nos da la posibilidad de que nos podamos automanejar. (Sergio, 33 años, artista)

Sin embargo, esta proximidad y reconocimiento con la empresa y el producto, y la posibilidad del ejercicio de la creatividad, no confunde a algunos de sus trabajadores que mantienen la conciencia del límite propio de la forma productiva en que se desarrolla el *Gol*:

Sí, lo que es creatividad está bien... pero como todo, esto es un negocio con el cual tenemos que cumplir con ciertos objetivos de ventas por ej. de *virtual woods*, entonces tenemos que ser concientes en la manera de aplicar la creatividad que se cumplan esos requisitos. (Marcelo, 33 años, desarrollador)

Como se adelantó, entendemos que, en este caso, la organización del trabajo a partir de equipos en formas productivas capitalistas expresan mecanismos propios del control grupal. Al inicio del desarrollo del VJ, la organización dentro del equipo era más bien informal y fue haciéndose más precisa con la incorporación de más trabajadores y, especialmente, con la venta de la empresa y el uso –como se verá más adelante– de metodologías ágiles para la organización del trabajo. Debe recordarse que se trata de equipos multidisciplinarios que combinan diferentes tareas que conforman el proceso total del desarrollo del VJ. Las siguientes citas, ayudan a comprender el sentimiento de equipo desplegado y la forma en que se fueron coordinando a lo largo del tiempo:

Lo que pasa es que cuando vos tenés un equipo con el que ya tuviste algunos años de experiencia, trabajando juntos o aún en proyectos distintos, ya sabés como manejarlo. Más o menos cada uno tiene su disponibilidad para manejar los tiempos, sabe como hacer las cosas, después confluyen en *deadlines* particulares, pero en [los inicios del proyecto] eran impuestos por nosotros, pero tampoco era tan marcado...” (Sergio, 33 años, artista)

Ante la consulta sobre la respuesta del equipo ante el atraso de algunos de los participantes, el mismo Sergio explica lo complejo de la articulación de las diferentes tareas, y especialmente, de la relación arte con programación:

Yo creo que sí [el equipo responde por los plazos], no es algo que guste mucho que te digan “ tenés que venir el fin de semana” cosa que no pasa casi nunca pero pasó... y

esos momentos no están buenos, porque hay gente que tiene familia, no da para venir el fin de semana. En arte los tiempos son otros y como no somos el último eslabón de la cadena no pasa tanto. Los artistas son los niños mimados en algún punto, de los VJ. Es como que se lucen, pero a la vez tampoco dan de más, porque los tiempos siempre son anteriores al que lo implementa y al que lo prueba. (Sergio, 33 años, artista)

Hay mucho compromiso y mucha responsabilidad en ese sentido [de parte del equipo] porque lo que vos hacés, si no lo hacés en tiempo o lo hacés mal impacta en que el programador después se tenga que quedar o tenga más problema para hacerlo... Y hay una conciencia sobre eso, no hace falta que nos lo mencionen... lo vivimos nosotros mismos. Ya los vimos a los chicos puteando muchas veces y tenemos ganas de hacer todo bien para que todo funcione bien... digamos, una persona que recibe lo que vos haces y va a putear porque hiciste algo de la forma que no conviene... lo hacés trabajar en cosas que no debería. Y es algo que tenés que aprender, tenés que aprender a vincularse con gente que es de otras áreas. (Fabricio, 25, diseñador gráfico)

Sí, hubo mucho de eso. Quedarse después de hora, pero ni siquiera por una cuestión de llegar. Yo creo que todo el equipo que estuvimos en *Gol* desde el principio sentimos pasión por ese proyecto. Un producto propio en el que teníamos bastante libertad para opinar y bueno, en general acá hay muy buena onda trabajando. Nos quedábamos días enteros trabajando... eran terribles, aunque en realidad se crea un clima muy gracioso, porque estábamos tan tan limados de trabajo que el clima es muy gracioso, del mismo cansancio. bueno, lo hicimos por pasión, no creo que se haya hecho por quedar bien, ni por plata ni por nada. Creo que la industria del juego tiene eso, se hace por pasión y está buenísimo. (Marcelo, 33 años, desarrollador)

Coón ePatrScru, pvl a ieqlde los trabajapuedan sí, lea un prp“ ” :

Tenemos una 'cultura' muy fuerte nosotros. Tiene que ser gente muy proactiva, gente honesta, gente que pueda trabajar en equipo, *es clave que pueda trabajar en equipo*. O sea, es la base de nuestra forma de trabajo. Y gente muy con pilas, con pasión para trabajar, porque la verdad es que hay momentos que son duros... estamos recién empezando y a veces te la tenés que bancar y tenés que quedarte un poco más fuera de hora... necesitamos gente que tenga ganas. Pero que estén apasionadas, que le gusten hacer los videojuegos. (...)Igual, si hay uno que no llega con sus tareas hay todo un equipo que puede ayudarlo a terminar. Tratamos de que sea también a nivel de equipo, si vos tenías dos tareas asignadas y no terminaste una, y el otro terminó todo su laburo, bueno... esa persona puede ayudar. (Patricia, 27, Scrum Master)

A partir de la mención al control del tiempo de trabajo como límite máximo de la creatividad y del trabajo en equipo como valor fundamental, nos proponemos ilustrar como –

sustentada en la forma productiva capitalista en la que se desarrolla este proyecto– el uso de la metodología Scrum (usada más formalmente luego de la compra de *ARgames*) se expresa como herramienta de control del tiempo y de la creatividad de los trabajadores que cooperan en el equipo. En este sentido, entendemos que tanto la creatividad como la cooperación, son pensadas en tanto fuerzas productivas. Según los informantes:

La empresa se basa en Scrum pero nosotros no lo aplicamos tan rigurosamente en Bola. Hacíamos las reuniones diarias, pero eran más bien cada tres días. Tratábamos de evitar la burocracia, buscando la agilidad, tratamos de decir 'vamos para adelante, hay que terminar esto, nos juntamos', y cualquier cosa si alguien necesitaba algo estábamos ahí. (Marcelo, 33 años desarrollador).

Con el ingreso de Patricia (27 años, Scrum Master) al proyecto, la metodología comenzó a utilizarse más formal y coordinadamente.

Sí, sí cambió [la organización de las tareas con el ingreso de Patricia]. Creo que es necesario en algún punto, cuando son tantos. Yo estoy acostumbrado a trabajar así, así que cuando entró Patricia me pareció natural. Aunque es ella que está más a cargo de eso y de las fechas. (Sergio, 33 años, artista).

Yo e stoy de acuerdo con la participación de Patricia coordinando tareas con el uso de del Scrum porque garantiza que el equipo funcione y se cumplan los procesos, además también permite estar atento a atajar cosas [problemas] inesperadas. (Marcelo, 33 años, desarrollador).

El Sarticula a todos, según sus propios tiempos. Y se preocupa no porque todo se haga, sino por estar siempre al tanto de lo que se va a llegar a hacer y que no. Que se pospone y que se elimina. Si se cumple el plazo, y no se llega, hay que sacar algo; no es que hay que hacerlo igual y quedarse extra time. (...) Uno tiene una idea general de como se va haciendo el juego... pero lo que se hace concretamente en Gol, es organizarse para que vos todo el tiempo tengas la sensación de control de lo que estás haciendo, *no creo que te limite la creatividad*. Porque *uno divide las tareas no te las dividen. Vos las vas dividiendo y vos las vas estimando*. (...) Scrum mejoró mucho. Cuando vos tenés en claro que es lo que tenés que hacer de acá a un mes, y no está todo flotando en tu cabeza es como que tenés una mochila que la ponés en otro lado. Si pensás que tenés que hacer estas 20 cosas, y tenés esas 20 cosas en la cabeza sin un orden adecuado, sin una estimación de cada cosa, no te podés enfocar una por una. Te genera un stress, porque es como si estuvieras llevando una roca gigante, y tenés miedo de olvidarte algo que tenés que hacer, y bueno... cuando ya te organizás bien y haces un flow que te indica como se va a vincular todas las cosas y vas haciendo todas las cosas por separado, es como hacer pasito a pasito. Y eso se fue perfeccionando

mucho. (Fabricio, , diseñador gráfico)

Sin embargo, más allá de que el Scrum sea una parte importante de la política organizacional de la empresa, los entrevistados sugirieron el uso de este método según sus propias experiencias, que incluyen la posibilidad de usar el Scrum de forma más flexible:

Si vos me preguntás a mí, mi opinión del Scrum, me parece que como toda metodología depende de como la implementes y no tenés que hacer la metodología al pie de la letra. Si hay algo de la metodología propuesta que no te cierra o ves que te puede molestar, y... planteate como sacarlo. Si el equipo se pone de acuerdo lo sacás todo. No es ese el problema. (Marcelo, 33 años, desarrollador).

Llegando a un extremo más crítico, Néstor (27 años, líder artístico) considera que el Scrum “ puede ser muy mentiroso” ya que se puede pasar una tarea de uno a otros sprint¹⁷ (o sea, no respetarlos) “y sólo ves una parte y no el proceso completo” por lo que a su juicio es difícil organizarse ya que las prioridades cambian todo el tiempo. “Es como trabajar con anteojeras.”

Adelantándonos al cierre, que no será más que nuevas preguntas, este último comentario nos hace reflexionar sobre si la fragmentación que se realiza sobre el proceso completo de producción para la asignación de tareas a través del Scrum, no abre las puertas a economías de tiempo más rígidas que las que, a nuestro juicio, serían necesarias para la práctica de un trabajo informacional, comunicacional y creativo tal cual lo definimos en la primera parte de este documento. Una respuesta aventurada y a testear en próximos trabajos, será que la flexibilidad de estos métodos y la participación activa de los trabajadores en la asignación de los tiempos, podría o no favorecer la creatividad y su incorporación como parte importante de los aportes del trabajador al proceso de producción del VJ.

4. A modo de cierre

Consideramos que ante el estado inicial del análisis, es prematuro tratar de elaborar conclusiones aunque sí es posible identificar algunos hallazgos y elementos, que serán útiles para continuar investigando ésta y otras problemáticas afines. Al comienzo de nuestra ponencia nos

¹⁷Sprint: el término que denomina a una iteración que está acotada en el tiempo. En cada uno de

hicimos algunas preguntas para las que, aunque sin dar respuestas únicas, ofrecimos bases que permiten reflexionar sobre las cuestiones abordadas.

En primer lugar, queremos señalar que tanto el contexto en el que se desarrolla este estudio de caso como la forma productiva que lo sustenta, abre interrogantes sobre los límites de la creatividad en términos de expresión de una de las dimensiones de la subjetividad, pero especialmente en el lugar que ésta ocupa en los procesos de valorización actual. Según pudimos ver, para los trabajadores entrevistados la creatividad (en sus dos concepciones) siempre es considerada como una 'habilidad' o talento que les permite tanto ser mejor posicionados en el mercado de trabajo, como dejar –de alguna forma– parte de su subjetividad en sus obras. Sin embargo, cabe preguntarse quienes son los verdaderos beneficiarios de poner 'la subjetividad' a trabajar en estos procesos. En este sentido, entendemos que –paradójicamente– las economías de tiempo expresadas en la organización del trabajo capitalista, atentan, como adelantáramos en párrafos anteriores, con el desarrollo más acabado de esa creatividad buscada, ya que la naturaleza del trabajo que permitiría su desarrollo (trabajo informacional, comunicacional, creativo), sólo sería posible en el marco de economías de tiempo más blandas.

En segundo lugar, consideramos que las metodologías que actualmente se utilizan en industrias como la del software propias del capitalismo informacional, proponen –simultáneamente a lo anterior– una flexibilidad de ciertos controles (especialmente los internos) frente a la rigidez de la organización del trabajo expresada en las anteriores revoluciones industriales del siglo pasado. Una hipótesis factible de ser abordada a futuro, consiste en preguntarse si ante estos métodos de mayor flexibilidad y trabajo “en equipo”, la apropiación de la creatividad de los trabajadores en procesos por parte del capitalismo termina naturalizada por aquéllos.

Como corolario, creemos fundamental indicar que la importancia del tipo de trabajo abordado parcialmente en esta ponencia se sustenta en el hecho de que el mismo es entendido por nosotros como una dimensión del desarrollo definido como “el éxito en desplegar el potencial humano y productivo” (Aronskind, 2001:11) de una sociedad, sólo posible en “la construcción articulada de contextos que garanticen el ejercicio de los Derechos Civiles, Políticos, Económicos, Sociales y Culturales, como dimensiones indivisibles de los Derechos Humanos” (Roldán, 2007:47).

los sprint, se asignan una cantidad de tareas a realizar en ese lapso de tiempo.

5. Bibliografía

ADVA (2004) Dossier “ Industria de Desarrollo de Videojuegos en Argentina” Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentina. www.adva.com.ar

Aronskind, R. (2001) *¿Más cerca o más lejos del desarrollo? Transformaciones Económicas en los 90s.* Bs. As., Libros del Rojas, 2da Serie Extramuros.

Basualdo, E. (1999) “ Acerca de la naturaleza de la deuda externa y la definición de una estrategia política.” Instituto de Estudios sobre Estado y Participación (IDEP) de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE).

Becerra, M. y Mastrini, G. (2004) “ La Sociedad de la Información en la Argentina: una mirada desde la economía política” , en Delia Covi Druetta (Coord.) *Sociedad de la información y el conocimiento, ente lo falaz y lo posible.* Bs. As., La Crujía.

Boyer, R. y Freyssenet, M. (2001) *Los modelos productivos.* Buenos Aires, Ed. Humanitas.

Bustamante, E. (coord.) (2003) *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias digitales.* Barcelona, Gedisa.

da Costa Marques, I. (2002) *O Brasil e a abertura dos mercados. O trabalho em questão.* Rio de Janeiro, Ed. Contraponto.

Dantas, M. (2007) “ Os significados do trabalho: produção de valores como produção semiótica no capitalismo informacional” en *Revista Trabalho, educação e saúde*, Volumen 5, Núm. 1.

— (2003) “ Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo” , en Lua Nova: Revista de Cultura e Política, Núm. 60, São Paulo, Brasil.

— (2002) *La lógica del capitalinformación. La fragmentación de los monopolios y la monopolización de fragmentos en un mundo de comunicaciones globales*. Río de Janeiro, Ed. Contraponto.

— (1999) “ Capitalismo en la era de las redes: trabajo, información y valor en el ciclo de la comunicación productiva” , en Lastres y Albagli. (Eds) *Informação y globalização na era do Conhecimento*. San Paulo, Ed. Campus.

Díaz, E. (ed.) (1996) *La ciencia y el imaginario social*. Bs. As., Ed. Biblos.

Freeman, C. y Louça, F. (2002) *As Time Goes By. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford, Oxford University Press.

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

Gil Paricio G. y Seivach, P. (2010) *La industria de videojuegos en la Argentina. segunda encuesta nacional de videojuegos: un diagnóstico en base a 30 empresas encuestadas*. Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Bs.As. CEDEM Buenos Aires.

Guinsberg, Enrique (1999) “ Subjetividad” . Versión en línea en "Topia, Un sitio de psicoanálisis, sociedad y cultura". [último ingreso 1 de junio 2011]

Katz, C. (2001) “ Mito y realidad de la revolución informática.” Texto para discusión II, Eptic (Economía Política das Tecnologías de Informação). www.eptic.he.com.br [último ingreso 1 de junio 2011]

Katz, J. (2006) “ Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana” ,
CEPAL, EuropeAid, Oficina de Cooperación, Julio.

King, G.; Keohane, R. y Sydney V. (1994) El diseño de la investigación social. Madrid, Alianza.

Lazzaratto, M. (1997) Lavoro immateriale. Forme dei vita e produzione di soggettività. Zevio, Ombre Corte edizioni.

Lastres, H. and Albagli, S . (Eds) (1991) *Informação, e Globalização na Era do Conhecimento, São Paulo.* Ed Campus

López, A. y Ramos, D. (2008) “ La industria de software y servicios informáticos argentina. Tendencias, factores de competitividad y clusters” Informe final proyecto “ Desafíos y Oportunidades de la Industria de Software en Brasil y Argentina” . PEC B107. FLACSO – IDRC

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

Marradi, A., Archenti, N. y Piovani J. I . (2007) Metodología de las ciencias sociales. Buenos Aires, Emece.

Marx, K. (1991) El Capital (14 edición) México, Siglo XXI editores s.a.

Moulier Boutang, Y. (2004) “ Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo” en *Capitalismo Cognitivo, Propiedad Intelectual y Creación Colectiva.* Madrid, Traficantes de Sueños.

Moreno, P. (2003) El videojuego: lecciones de la primera cultura multimedia. En Bustamante (coord.) *Hacia un nuevos sistema mundial de comunicación.* Barcelona, Gedisa.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006) “ Los estudios de caso en la investigación sociológica” en Vasilachis de Gialdino, Irene
(coord.) (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Ed. Gedisa.

Perelman, P. y Seivach, P. (2007) EEII La importancia del sector de videojuegos – Situación actual y potencialidades en Argentina. Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires. CEDEM, Buenos Aires.

Piovani, J. I. et al (2008) “ Producción y reproducción de sentidos en torno de lo cuantitativo y lo cualitativo en la sociología” .

En: Cohen, N. y J. I. Piovani (comps.) *La metodología de la investigación en debate*. La plata: EdulpEudeba.

Roldán, M. (2010) Trabajo “ creativo” , industrias culturales y desarrollo. Reflexiones en la Argentina 2000s. Ponencia en 2010 Congress of the Latin American Studies Association, Toronto, Canada October 6-9, 2010.

—— (2010b) “ Trabajo ‘ creativo’ y producción de contenidos televisivos en el marco del capitalismo informacional contemporáneo. Reflexiones sobre el caso argentino en los dos mil” en Susana Sel (Comp). *Políticas de Comunicación en el capitalismo contemporáneo*. Buenos Aires, CLACSO, (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales) Colección Grupos de Trabajo, pp 6998.

—— (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” en Markus Weil, Leena Koski y Liv Mjelde (eds) *Knowing Work The Social Relations of Working and Knowing*. Bern, Peter Lang, pp.165-184

—— (2008) “ Capitalismo informacional, industrias de la comunicación y organización del trabajo en la producción de

contenidos de la rama editorial. Reflexiones sobre su contribución al desarrollo en la Argentina 2000” en Susana Sel, comp. *Imágenes, palabras e industrias de la comunicación. Estudios desde el capitalismo informacional contemporáneo.*

Buenos Aires, Tinta Ediciones.

——(2007) “ Desarrollo informacional generizado y organización del trabajo y del aprendizaje artístico teatral en el taller y en

la escuela media (EGB3)” en La Aljaba, segunda época, Revista de Estudios de la Mujer, Volumen XI, año 2007 Santa Rosa,

Universidad Nacional de la Pampa. Miño y Dávila editores. pp 4577.

—— (2006) “ Information/Knowledgebased Development, TimeSpace Configurations and Engendered Work Work Organization: Exploring the New International Division of Labour and some Implications for Vocational Education in Argentina

(1990s2000s)” en L.Mjelde y R. Daly (Eds), Working knowledge in a globalizing world, from work to learning, from learning to work. Berna, Peter Lang.

—— (2005) “ División internacionalinformacional del trabajo y configuraciones tempo espaciales. Explorando claves del desarrollo ausente argentino” , en Sociología del Trabajo, nueva época, No53, invierno de 2004-2005. Madrid, Siglo XXI Ed.

——(2004) “ Sociedades de la Información, nueva división internacional del trabajo asimétrías de género y desarrollo en el

marco de la mundialización contemporánea.” En La Aljaba, segunda época. Rev. de Estudios de la Mujer, vol. VIII, 2003.

—— (2000) *¿Globalización o Mundialización? Teoría y Práctica de Procesos productivos y Asimetrías de Género. Una interpelación de las realidades de la organización del trabajo en el apogeo y crisis de una industria nacional autopartista*

(1960/1990) Bs. As., UNP (SJB) Delegación Zonal Trelew. Flacso. Eudeba.

Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. y Elbert, R . (2005) *Manual de metodología*. Bs. As., Clacso Libros.

Sautu, R. (2005) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Lumiere.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006) (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Ed. Gedisa.

—— (2003) *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*. Barcelona, Ed. Gedisa.

Yin, R. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Xhardez, V. (2009) Tesis de Maestría “Trabajo en red mediada por TICs, forma productiva y representaciones sociales: un estudio de caso de una asociación voluntaria dedicada a la creación de Software Libre en la Argentina 2000s”. FLACSO – Argentina. En línea en: http://www.flacso.org.ar/investigacion_ayp_contenido.php?ID=119