

# INTER PHARMA®



## SAMF®

XXVII Muestra anual de Marketing Farmacéutico Argentino

Habilidades sociales

1er Torneo de golf SAMF® 30° Aniversario

Percepción de los médicos sobre el aumento de la presión promocional de los laboratorios nacionales y multinacionales en argentina en el período 2005-2011- Medición 2011

El diseño de organizaciones como arte con base científica

Mercado Farmacéutico en números

Pharmaceutical Market Argentina

El liderazgo, en perspectiva histórica

# Colaboradores



SAMF®, SAMF News®, SAMFY®, Inter Pharma® y Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®, son marcas registradas de la Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico.

Inter Pharma® es propiedad de la Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico (SAMF®).  
25 de Mayo 786, 6° piso, oficina 41,  
C1002ABP, Buenos Aires, Argentina.  
Telefax: 4312-4697 / 4314-5089  
samf@samf.com.ar  
www.samf.com.ar

## Comisión Directiva

Presidente: Marcelo Pedraza  
Vicepresidente: Edwin Harvey  
Secretario: Eduardo De La Puente  
Prosecretario: Andrea Lorena Souto  
Tesorero: Marcela Merino  
Protesorero: Alejandro Sánchez Molina  
Vocales Titulares: Martín Mac Duff  
Jorge Roberto Barelló  
Fabio Martín Mighetto  
Vocales Suplentes: Carmen Pereyra  
Raúl Matán  
Revisor de Cuentas Titular: Laura Giacosa  
Revisor de Cuentas Suplente: Federico Schere  
Director Ejecutivo: Aldo Tassara Dellacasa

Tirada: 2.500 ejemplares  
Diseño e impresión: EDITORIAL ALFA BETA  
Distribución en Capital  
y Gran Buenos Aires: ANDREANI S.A.

Esta publicación se distribuye gratuitamente a los Ejecutivos de la Industria Farmacéutica.  
La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico es una asociación civil sin fines de lucro.

Copyright:  
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 4996659

La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los artículos firmados, que corren por cuenta de sus autores.

## Ex-Presidentes de la SAMF®

Ariel Pascielli  
Héctor Arenoso  
José Antonio Capano  
Francisco Carozzo  
Abel Di Gilio  
Edwin Harvey  
Fabio Capano

# SUMARIO

- 2 Editorial
- 6 XXVIII Muestra anual de Marketing Farmacéutico Argentino
- 8 1er Torneo de golf SAMF® 30 Aniversario
- 10 El diseño de organizaciones como arte con base científica
- 14 Pharmaceutical Market Argentina
- 16 Percepción de los médicos sobre el aumento de la presión promocional de los laboratorios nacionales y multinacionales en argentina en el período 2005-2011- Medición 2011
- 20 Habilidades sociales
- 22 Mercado Farmacéutico en números
- 24 El liderazgo, en perspectiva histórica

# EDITORIAL

Los festejos realizados en oportunidad de nuestra Cena Anual 2011 marcaron el momento culminante del 30° aniversario de la SAMF®.

Resultó sumamente emocionante el reencuentro de muchos de aquellos que, en el ya lejano 1981, imaginaron un lugar de pertenencia para los que tenían en común algo más que una profesión... también tenían sueños personales y profesionales que necesitaban compartir. Estos últimos, los pueden ver hoy cumplidos en gran medida. La Sociedad que comenzó siendo casi una mesa de pocos, hoy convoca a una gran cantidad de asociados y amigos -muchos de los cuales posiblemente no habían nacido en 1981- que se acercaron, no sólo a este evento tradicional, si no lo más importante, que participan de las diferentes actividades que se van sumando año tras año.

Si bien la insatisfacción -siempre que sea razonable- de alguna manera actúa como disparador en la búsqueda de nuevos desafíos, a veces es bueno detenerse por un momento para mirar hacia atrás y, de esta manera, tener una visión de las etapas que fue necesario recorrer para llegar hasta hoy. Etapas que no fueron nunca independientes de las diferentes realidades que le tocó vivir al país.

Hasta hace tres décadas, la posibilidad de disponer de una red integrada de computadoras a nivel mundial podía compararse, casi, con una fantasía surgida de la imaginación de Julio Verne. Con el transcurrir del tiempo, las comunicaciones se fueron haciendo más sofisticadas y eficientes y, lo más impactante, se concretan en tiempo real. En tanto que la evolución de la tecnología informática permitió pasar de los enormes equipos alo-

jados en centros especializados a la microcomputación, ésta puso la herramienta en el escritorio de los usuarios. Todo esto contribuyó a la globalización y no debemos referirnos a ella únicamente en términos económicos; los cambios geopolíticos, culturales y sociales han modificado sustancialmente la sociedad planetaria.

Esto y muchas cosas más pasaron durante los últimos 30 años y todo ha impactado modificando la gestión de marketing. Pero su esencia se mantiene inalterable. Fue, es y seguirá siendo la capacidad de entender las necesidades de la gente y la manera de satisfacerlas, hoy, con mejores y más sofisticados recursos tecnológicos para entender a sus clientes y siempre, con actitud para utilizar los recursos de manera de maximizar sus propias potencialidades. Dicho de otra manera, hoy es relativamente más fácil acceder al conocimiento; la diferencia es siempre cómo se transforma ese conocimiento en acciones concretas y eficaces. Señores, hoy un profesional debe manejar hábilmente muchas más disciplinas y herramientas.

Si bien la esencia sigue vigente, lo importante es entender que los problemas del público son diferentes en el tiempo y, por lo tanto, las respuestas también deben ser otras. Al estar convencidos de que el cambio es lo único permanente, también estamos convencidos de que las soluciones de ayer pueden ser los problemas de hoy.

Imaginando el futuro, pensando en el transcurso de los tiempos y que muchos de los hoy jóvenes sean ya maduros directivos, soñamos con una Sociedad que mantenga aquellos valores que imaginaron sus fundadores.●



*"Si supiera que el mundo se ha de acabar mañana,  
yo hoy aún plantaría un árbol".*

Martín Luther King, Jr.

SABÍA QUE ANDREANI VISITA ANUALMENTE

14  
MILLONES

DE HOGARES? EL EQUIVALENTE A LA SUMA DE TODAS  
LAS VIVIENDAS DE URUGUAY, CHILE, PERÚ, PARAGUAY,  
BOLIVIA Y ECUADOR!

[www.andreani.com](http://www.andreani.com)

 **ANDREANI**

# XXVIII MUESTRA ANUAL DEL MARKETING FARMACÉUTICO ARGENTINO

## Premios SAMFY® 2011



COCKTAIL



DR. MARCELO PEDRAZA  
– PRESIDENTE SAMF® –



SOCIOS FUNDADORES



Panorámica cena



COMISION DIRECTIVA



• RECONOCIMIENTOS A LA SAMF®  
POR LOS 30 AÑOS •  
ASOFAR



• RECONOCIMIENTOS A LA SAMF®  
POR LOS 30 AÑOS •  
FARMANUARIO



• RECONOCIMIENTOS A LA SAMF®  
POR LOS 30 AÑOS •  
SAMEFA



### • DIPLOMATURAS SAMF® – GRADUADOS 2011 •

La cena del XXX Aniversario de la SAMF® ofreció el marco adecuado para la entrega de los certificados a los alumnos que completaron exitosamente las Diplomaturas SAMF® en Dirección de Negocios y en Marketing Farmacéutico. Felicitamos muy especialmente a todos ellos.

Acevedo, Juan Pablo  
Basombrio, Valeria  
Campitelli, Esteban Hugo  
Campos, Alejandro Pablo  
Conde, María Florencia  
De Vito, Juan Ignacio  
D'Espósito, Daniel  
Di Salvo, Marianela

Galliano, Matías  
Ileyasoff, Martín  
Luciani, Luciano  
Maloberti, Lucas  
Medardi, Eduardo Daniel  
Meriggi, Andrés Jorge  
Opradolce, Pablo Guillermo  
Osa, Darío Fabián

Otero, Damián  
Pochón, María Belén  
Raciti, Griselda Anabel  
Rellán, Julio Héctor  
Sar, Miguel Angel Pedro  
Sivale, Nicolás  
Yapur, Nadia G.  
Zabala, Gerardo



**Campaña Promocional: Nuevos Prod. Vta. Libre**  
**SAMFY® de ORO: SIDUS por "Blueking"**



**Campaña Promocional: Nuevos Prod. Vta. Bajo Receta**  
 Nominados:  
 GADOR por "Atripla" – por "Gadolip" y por "Rubi"  
**SAMFY® de ORO: GADOR por "Rubi"**



**Campaña Promocional Prod. Vta. Libre**

Nominados:  
 BOEHRINGER INGELHEIM por "Bisolvon" y por "Pharmaton"  
 GlaxoSmithKline por "Niquitin"  
**SAMFY® de ORO: BOEHRINGER INGELHEIM por "Pharmaton"**



**Campaña Promocional Prod. Vta. Bajo Receta**

Nominados:  
 ELEA por "Línea Anticoncepción"  
 QUIMICA MONTPELLIER por "Línea Respiratoria" y "Línea Traumatología"  
**SAMFY® de ORO: ELEA por "Línea Anticoncepción"**



**Materiales para Apoyo Promocional – Prod. Vta. Libre**  
**SAMFY® de ORO: RAFFO por "Aerotina"**



**Materiales para Apoyo Promocional – Prod. Vta. Bajo Receta**

Nominados:  
 ELEA por "Línea Cardiovascular"  
 QUIMICA MONTPELLIER por "Línea Reumatología"  
 TEVA TUTEUR por "Copaxone"  
**SAMFY® de ORO: TEVA TUTEUR por "Copaxone"**



**Elementos Multimedia/Audiovisuales Prod. Vta. Libre**

Nominados:  
 BAGO por los sitios web "ACTUAL-izate" y "Espacio Bagó"  
 BOEHRINGER INGELHEIM por sitio web "Dulcolax"  
**SAMFY® de ORO: BAGO por sitio web "ACTUAL-izate"**



**Elementos Multimedia/Audiovisuales Prod. Vta. Bajo Receta**

Nominados:  
 BOEHRINGER INGELHEIM por Programa de Trabajos Físicos "Hagamos Ejercicio"  
 ELEA por "Línea Anticoncepción (Divina, Diva, Diva Total)"  
 GADOR por página web "Cardline"  
**SAMFY® de ORO: GADOR por pág. web "Cardline"**



**Materiales de Comunicación Educativos/Servicios – Prod. Vta. Bajo Receta**

Nominados:  
 BETA por "Línea Neuropsiquiátrica"  
 GADOR por "Materiales de Comunicación Educativos/Servicios"  
 PFIZER por "Genotropin"  
**SAMFY® de ORO: GADOR por "Materiales de Comunicación Educativos/Servicios"**



**Campaña Institucional**  
**SAMFY® de ORO: SIDUS por "Revista Argentine"**



Premio  
auspiciado por

ims

**SAMFY® a la TRAYECTORIA**  
Sr. ALBERTO POMERANETZ



**SAMFY® Rp/ al Crecimiento en Prescripciones**  
**SAMFY® de ORO: Laboratorio CASASCO**

Premio  
auspiciado por



Premio  
auspiciado por



**SAMFY® TV**

Nominados:  
ELEA por "Pronóstico" – producto: Glucotrin  
GENOMMA Laboratories por "Aniversario" –  
producto: Multio  
RECKITT & BENCKISER por "Hábitos de Higiene" –  
producto: Espadol  
**SAMFY® de ORO: ELEA por "Pronóstico" –  
prod. Glucotrin**



Premios  
auspiciados por



**SAMFY® al Crecimiento Empresarial**  
**SAMFY® de ORO: Laboratorio CASASCO**



Premios  
auspiciados por



**SAMFY® al Crecimiento Empresarial**  
**SAMFY® de ORO: Laboratorio BALIARDA**



**SAMFY® al Crecimiento Empresarial**  
**SAMFY® de ORO: GENOMMA Laboratories**

Premios  
auspiciados por



Premios  
auspiciados por



**SAMFY® al Mejor Lanzamiento de  
Prod. Vta. Libre-últimos 24 meses**  
**SAMFY® de ORO: GENOMMA  
Laboratories por "Dalay"**



Premios  
auspiciados por



**SAMFY® al Mejor Lanzamiento de Prod.  
Vta. Bajo Receta-últimos 24 meses**  
**SAMFY® de ORO: PFIZER por "Prevenar 13"**



Premios  
auspiciados por



**SAMFY® de Honor a las Comunicaciones  
Audiovisuales**  
**SAMFY® de ORO: GADOR por sitio web  
"Cardline"**  
**SAMFY® de Honor a las Comunicaciones**  
**SAMFY® de ORO: GADOR por producto  
"Rubi"**

Durante el transcurso de la cena del XXX Aniversario se realizaron numerosos sorteos, de los cuales participaron todos los asistentes. Esta atracción agregada al evento fue posible gracias a la colaboración de un grupo de empresas amigas de la SAMF, que ofrecieron diferentes elementos para esos fines. Nuestro reconocimiento a todas ellas por su importante contribución al éxito de la reunión...

Alfa Beta  
Andreani  
Cid Latina  
Close Up  
Content Medicine

Crowne Plaza Hotel – Córdoba  
Farmanuario  
Furlong Fox  
Healthcare Group  
Hotel Conquistador – Buenos Aires  
Idea al Sur  
IMS Health

Kairos  
Mayoral & Elsa María  
Meditec  
Pharmexx  
Qualia

Queremos agradecer especialmente a TRIBI Soft por proveer el soporte tecnológico para los sorteos.



# DIPLOMATURAS SAMF® 2012

**INICIO ABRIL 2012**

Si querés protagonizar el cambio,  
sumate a esta propuesta

- la experiencia de la SAMF® en la industria
- la excelencia académica de la UAI



**Formación de excelencia para los cuadros  
gerenciales de la Industria Farmacéutica**

Duración de la Diplomatura: 2 cuatrimestres  
Curso presencial - **VACANTES LIMITADAS** - Evaluación final

**INFORMACIÓN ADICIONAL:**

- UAI - Centro de Informes Rectorado: Tel. 4342-7788 (9 a 19 hs)  
E-mail: [uai.leaders@vaneduc.edu.ar](mailto:uai.leaders@vaneduc.edu.ar) FAX: 4342-7664
- Secretaría SAMF®: Tel. 4312-4697 (de 9 a 17hs) E-mail: [samf@samf.com.ar](mailto:samf@samf.com.ar)

**SAMF**  
SOCIEDAD ARGENTINA  
DE MARKETING FARMACEUTICO®



# 1<sup>er</sup> TORNEO DE GOLF SAMF<sup>®</sup> 30° Aniversario

Con motivo de la celebración del 30° aniversario de la fundación de la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico, se realizó el 21 de septiembre, Día de la Sanidad, el primer torneo de golf abierto para todos los ejecutivos de la Salud y relacionados con nuestra Institución.

En conjunto con Healthcare Group se organizó e invitó a este importante evento deportivo a ejecutivos de los Laboratorios, Cámaras Farmacéuticas, socios de la Obra Social Luis Pasteur y proveedores relacionados.

La convocatoria fue masiva para este tipo de evento, ya que participaron más de 70 jugadores de golf en diversas categorías.

El 21 de septiembre, feriado para varios laboratorios de la Industria Farma, tuvo un clima soleado, ideal para este tipo de deporte, lo que sinergizó el ambiente de camaradería que generó la convocatoria de la SAMF en el Hindú Club.

El torneo culminó con un almuerzo que incluyó entrega de premios y sorteos para los participantes.

Agradecemos a todos los sponsors que permitieron la realización de este importante evento social de la SAMF.

A continuación mencionamos a los ganadores del Torneo de Golf SAMF, a quienes felicitamos por su desempeño deportivo:

#### CATEGORIA 0-16

1° MARCELO BRAESSAS

2° MARIANO REYNAL

#### CATEGORIA 17-24

1° MIGUEL ANGEL PLAZAS

2° EDUARDO SORLINO

#### CATEGORIA 25-36

1° PABLO DIEGO GARCIA

2° DAMIAN PASCUAL CAYETANO

#### MEJOR APPROACH

JUAN REYNAL

#### MEJOR LONG DRIVE

FEDERICO DI BERNARDO

#### MEJOR GROSS

FEDERICO DI BERNARDO



21 de Septiembre 2011  
Hindú Club



Nota de Edwin Harvey

UN NUEVO ESPACIO DE COLABORACIÓN EMPRESARIA.





**DROGUERIA  
DEL SUR**  
SOCIEDAD ANONIMA

**Transitamos  
todos los caminos  
distribuyendo  
los mejores productos  
para la salud y el  
bienestar a más de  
7000 farmacias de la  
Argentina.**

Recorremos 35 millones de Km  
cada año con el compromiso  
de superarnos  
permanentemente, dedicando  
la innovación y la experiencia  
de más de 60 años al servicio  
de nuestros clientes.

Nuestros 8 centros de  
distribución con la más  
avanzada tecnología  
garantizan la seguridad y  
confianza en cada pedido, **en  
todo el país, todos los días.**



[www.delsud.com.ar](http://www.delsud.com.ar)

# El diseño de organizaciones como arte con base científica

No se logra un bello edificio ateniéndose a buenos principios de construcción: se requiere creatividad e imaginación por parte del arquitecto. Pero no hay belleza si el edificio se desploma, debe estar sustentado en la ciencia. Éste es el gran aporte de la obra de Elliott Jaques al diseño organizacional.

En temas de organización, nos encontramos a cada paso con propuestas para adecuar el diseño de las estructuras a las exigencias del entorno cambiante (tecnología informática y de telecomunicaciones, cambio de valores de la gente que trabaja, nuevas expectativas del consumidor, trabajo en redes, economía del conocimiento, globalización, etc.).

Quiero sugerir que, en este empeño, la Teoría de la Organización Requerida puede hacer un aporte crucial: ayudar a entender primero lo que no cambia en las organizaciones de trabajo. Desde que el hombre es hombre, se ha agrupado en colectivos laborales para lograr fines imposibles de alcanzar mediante la mera suma de esfuerzos individuales. Y la obra de Elliott Jaques y otros ha identificado ciertas invariantes esenciales para que las organizaciones puedan crear valor para la comunidad en la que actúan.

Cuando estas invariantes de las organizaciones productivas son comprendidas y tenidas en cuenta, cualquier otra innovación de diseño se hace mucho más fácil de poner en práctica y sus posibilidades de éxito aumentan sustancialmente. Y también, hay que decirlo, se evitan errores de diseño, a veces graves. Ésta es una experiencia reiterada en la casuística de la Organización Requerida.

Quiero mencionar dos de estas invariantes: la estratificación natural del trabajo humano y la responsabilidad (accountability) gerencial. El funcionamiento de una organización grande requiere de una persona (el ejecutivo principal) que tome decisiones sobre la base del análisis de variables como escenarios de evolución de merca-

dos, demografía mundial, innovación tecnológica, tendencias de la legislación, preservación del entorno, etc. Esta persona delega partes de su trabajo en subordinados directos, tales como vicepresidentes de unidades de negocios, y el proceso continúa hasta llegar a una gran cantidad de personas dedicadas a un sinnúmero de tareas de operación directa, como ensamblar, reparar, transportar, registrar, almacenar, despachar, etc.

La misma naturaleza del trabajo a realizar requiere de una división vertical del trabajo en niveles, pero ¿cuántos? Desde hace décadas ya, como respuesta a la percepción de que hay cosas que no andan bien en las organizaciones, abundan las propuestas de reducción de niveles. La idea general es que en las organizaciones más planas la gente tiene más libertad de acción y trabaja mejor.

La obesidad endémica es una preocupación creciente en varias regiones del mundo. Hay demasiados gordos. Si la media de peso de la población bajara, los indicadores globales de salud pública mejorarían. También abundan las organizaciones "gordas" (con exceso de niveles verticales). Si, en general, se aplanaran, funcionarían mejor. Hay un elemento de verdad en el intento de reducir niveles. Sin embargo, ni todo el mundo debe bajar de peso ni a todas las organizaciones les conviene aplanarse. La cuestión no es establecer una prescripción general, sino saber qué le conviene a cada uno.

Hacia fines de la década de 1950, en la búsqueda de un método para medir el "peso de responsabilidad" de puestos de trabajo con

el fin de remunerar equitativamente, Elliott Jaques realizó lo que llamó "el descubrimiento más importante de mi vida": el alcance-temporal de la discreción (A-T), o time-span of discretion. El uso de este instrumento, que mide puestos de trabajo, hizo posible un segundo hallazgo: que la gente reconoce espontáneamente como "verdadero jefe" (no necesariamente el que dice el organigrama) al primero en su línea jerárquica cuyo puesto está por encima de un cierto umbral de A-T. Surgen así varios de estos umbrales naturales, que marcan una división vertical en un total de ocho niveles. Jaques denomina "estratos" a estos niveles naturales.

Cuando la estructura se diseña de modo que gerentes y subordinados estén siempre en estratos adyacentes, ocurren varias cosas buenas. El proceso de delegación es fluido y natural. Los subordinados tienen el ámbito que necesitan para el despliegue de la propia capacidad, y a la vez un marco de trabajo claro y el apoyo que necesitan de su gerente. Jefe y subordinado trabajan a pleno, sin interferencias recíprocas. Se crean condiciones favorables para la colaboración y la confianza mutua. Se sientan bases (no suficientes, pero necesarias) para hacer realidad el liderazgo gerencial.

¿Por qué existe esta división natural del trabajo humano, emergente empírico que trasciende tipos de organización y culturas nacionales? A partir del descubrimiento inicial, la respuesta tardó casi treinta años en llegar. Esto fue a mediados de la década de 1980.

No todos somos igualmente capaces: esto es puro sentido común. Lo que, en cambio, no es sentido común sino producto de investigación, es que las variaciones de la capacidad humana ocurren de modo discontinuo, o por saltos. La gente utiliza procesos cualitativamente distintos para tomar decisiones y resolver problemas, y los estratos naturales en las organizaciones de trabajo son un reflejo de esta discontinuidad. La correcta estratificación de las organizaciones responde a diferencias en los procesos cognitivos de la gente.

La distancia requerida de niveles de trabajo entre puestos de gerente y subordinado es de un estrato. Si ambos caen en el mismo estrato surge el micromanagement, el autoritarismo gerencial y el desperdicio de talento. Y si la distancia es mayor que un estrato aparecen gerentes impacientes con sus subordinados, quienes a su vez enfrentan un marco de trabajo ambiguo y no conocen bien las condiciones de éxito en sus puestos. En ambos casos, se propicia el mal tan extendido de la abdicación gerencial y se inducen frustración y recelo recíproco.

El ejecutivo principal mencionado arriba responde (es responsable, o accountable, en virtud del puesto que ocupa) ante el directorio que lo designó, por el trabajo de sus subordinados inmediatos; éstos, a su vez, por sus propios subordinados; y así hasta el nivel de operación directa. La responsabilidad gerencial es el "pegamento" que mantiene unidas a las organizaciones de trabajo. Es la única manera de que alguien se pueda hacer cargo de responder por la realización de una tarea para la cual debe delegar parte de su trabajo en otros. Esto es una constante. Sabemos que así se construyeron las pirámides de Egipto, y así se seguirán cubriendo las necesidades de producción de bienes y servicios, seguridad y administración pública en todo el futuro

“

**Desde que el hombre es hombre, se ha agrupado en colectivos laborales para lograr fines imposibles de alcanzar mediante la mera suma de esfuerzos individuales. Y la obra de Elliott Jaques y otros ha identificado ciertas invariantes esenciales para que las organizaciones puedan crear valor para la comunidad en la que actúan.**

previsible. Jaques no creó la noción de accountability, pero formuló como aspecto central de su teoría el concepto de jerarquía de responsabilidad gerencial (JRG).

¿Y la autoridad? ¿No es cierto, acaso, que un jefe se identifica por la atribución de dar órdenes a subalternos? No en la concepción de la Organización Requerida. Lo que distingue a un jefe es que debe rendir cuentas por el trabajo de otros; las autoridades que tiene sobre ellos derivan únicamente de la necesidad de cumplir con esta obligación.

Así como existe la creencia de que al reducir niveles la gente estará más libre, también existe la suposición de que la autoridad gerencial oprime y ahoga la iniciativa. También aquí hay un elemento de verdad. Si jefe y subordinado están en un mismo estrato, la autoridad gerencial oprime. Otro tanto ocurre si los jefes tienen autoridades excesivas, que van más allá de lo que requiere la responsabilidad gerencial (por ejemplo, si los jefes tienen autoridad para despedir a subordinados, si éstos no tienen derecho de apelación ante decisiones que los afectan, etc.).

“

**La distancia requerida de niveles de trabajo entre puestos de gerente y subordinado es de un estrato. Si ambos caen en el mismo estrato surge el micromanagement, el autoritarismo gerencial y el desperdicio de talento. Y si la distancia es mayor, aparecen gerentes impacientes con sus subordinados, quienes a su vez enfrentan un marco de trabajo ambiguo.**



Estos "ruidos" en el ejercicio de la autoridad gerencial han originado innovaciones tales como decir "aquí no tenemos jefes, sino 'facilitadores', o 'líderes'", o "no tenemos equipos de subordinados, sino 'grupos autogestionados' o 'células'". Yendo un poco más atrás, "círculos de calidad". Sin embargo, estos intentos bienintencionados contradicen la naturaleza de las JRG. Lo que hace falta no son "facilitadores", ni tampoco "líderes", como si el liderazgo fuera algo distinto de la función gerencial bien entendida, sino responsabilidades y autoridades gerenciales definidas según la naturaleza de las cosas. La autoridad gerencial bien definida no solamente no coarta la libertad sino que, por el contrario (en las JRG), es el sustento necesario de la misma.

Entonces, quiero precisar dos principios de construcción de organizaciones:

1. **Estratificación.** Para cualquier organización dada hay una y sólo una cantidad de niveles orgánicos indicada. Tanto el exceso como el defecto son disfuncionales. Este número se obtiene mediante un análisis del A-T del ejecutivo principal.
2. **Responsabilidad gerencial.** Las innovaciones en diseño de estructuras y procesos deben integrarse al funcionamiento de la jerarquía de responsabilidades gerenciales, sin crear estructuras ni procesos que dificulten o impidan su ejercicio.

Hay otros principios; estos dos van a modo de ilustración.

Un modo de expresar lo que dice la Organización Requerida es que las organizaciones deben ser diseñadas de cierto modo porque los seres humanos somos así. Trabajamos en relaciones verticales porque lo condicionan nuestros procesos cognitivos diferenciales, y nos agrupamos en JRG porque son la única forma organizativa que tiene la humanidad de lograr ciertos cometidos sociales (no todos, pero esto es otro capítulo).

No se logra un bello edificio ateniéndose a buenos principios de construcción: se requiere creatividad e imaginación por parte del arquitecto para producir una pieza única. Pero no hay belleza si el edificio se desploma.

El buen diseño organizacional es un arte que requiere inventiva para resolver situaciones inéditas. Pero, como la construcción civil, es un arte sustentado en la ciencia. Éste es el gran aporte de la obra de Elliott Jaques.●

Lo que hace falta no son "facilitadores", ni tampoco "líderes", como si el liderazgo fuera algo distinto de la función gerencial bien entendida, sino responsabilidades y autoridades gerenciales definidas según la naturaleza de las cosas. La autoridad gerencial bien definida no solamente no coarta la libertad sino que, por el contrario (en las JRG), es el sustento necesario de la misma.

#### El autor

Es director de Harald Solaas y Asociados, firma dedicada a consultoría y a formación en organización y recursos humanos.

Es psicólogo laboral y actuó durante la parte inicial de su carrera en posiciones de Recursos Humanos en empresas, entre ellas el Grupo Techint y Shell CAPSA. Desde 1991 trabaja como consultor independiente en estructuras organizacionales, sistemas de recursos humanos, procesos gerenciales y capacitación.

En 1995 se integró al equipo consultor de The Levinson Institute, donde tomó contacto con el cuerpo teórico desarrollado por el Dr. Elliott Jaques y se entrenó en prácticas de consultoría basadas en el mismo. En 1997 ingresó al equipo de consultoría que trabajó en la AFIP, con la dirección del Dr. Aldo Schlemenson. En este proyecto tuvo la oportunidad de trabajar y de formarse en contacto directo con el Dr. Jaques.

Por Harald Solaas

Este artículo publicado en la revista ERGO, órgano de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina-ADRHA (Ene-Feb. 2010), es reproducido en INTER PHARMA® con la autorización de dicha publicación.

**4ª Edición  
2013**

# Guía **△SAMF**<sup>®</sup>

de Proveedores del  
Marketing Farmacéutico



*Indispensable para tomar decisiones*

Producida por  
**FARMANUARIO**

Guía **SAMF** de Proveedores del Marketing Farmacéutico

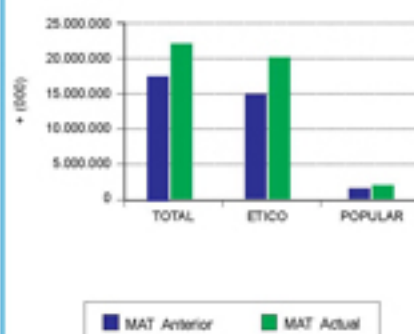
**Invite a sus proveedores a registrarse**  
**[guiasamf@farmanuario.com](mailto:guiasamf@farmanuario.com) - Tel. 4773 7387**  
**[www.guiasamf.com](http://www.guiasamf.com)**

Resumen general

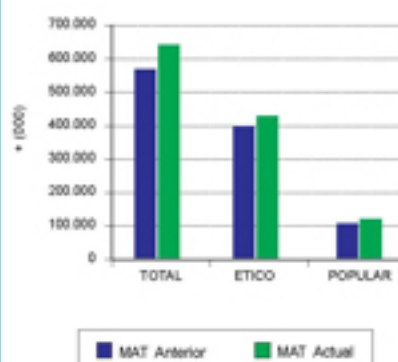
| Mercado Farmacéutico Argentino | Mercado Total |            |            | Mercado Etico |            |            | Mercado Popular |           |           |
|--------------------------------|---------------|------------|------------|---------------|------------|------------|-----------------|-----------|-----------|
| Resumen General                | Nov-11        | YTD        | MAT        | Nov-11        | YTD        | MAT        | Nov-11          | YTD       | MAT       |
| UNIDADES (+000)                | 54,425        | 596,846    | 649,043    | 40,145        | 436,079    | 474,238    | 14,281          | 160,767   | 174,805   |
| Crecimiento en Unidades (%)    | 5,83          | 10,95      | 11,08      | 6,48          | 11,45      | 11,59      | 4,04            | 9,64      | 9,73      |
| VALORES (+000)                 | 2.098.996     | 21.228.134 | 23.024.976 | 1.873.604     | 18.973.398 | 20.580.107 | 225.392         | 2.254.736 | 2.444.869 |
| Crecimiento en Pesos (%)       | 20,93         | 27,59      | 27,97      | 21,18         | 27,47      | 27,87      | 18,92           | 28,59     | 28,83     |
| PRECIO MEDIO (\$)              | 38,57         | 35,57      | 35,48      | 46,67         | 43,51      | 43,40      | 15,78           | 14,02     | 13,99     |
| % Nuevos Productos en Valores  | Nov-11        | YTD        | MAT        | Nov-11        | YTD        | MAT        | Nov-11          | YTD       | MAT       |
| Productos de 0 - 12 meses      | 0,88          | 0,48       | 0,45       | 0,71          | 0,40       | 0,36       | 2,26            | 1,23      | 1,13      |
| Productos de 0 - 24 meses      | 3,43          | 2,54       | 2,44       | 3,36          | 2,45       | 2,35       | 4,05            | 3,29      | 3,19      |

Nota: las cifras de crecimiento se expresan tomando como referencia los mismos periodos del año anterior.

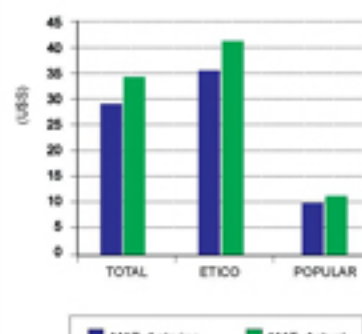
Valores \$ MAT



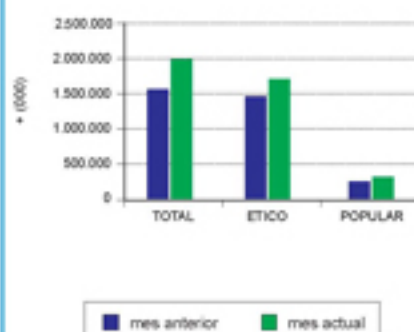
Unidades MAT



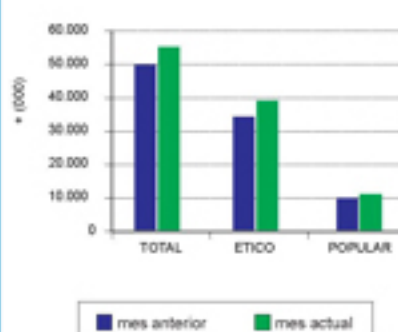
Precio medio \$ MAT



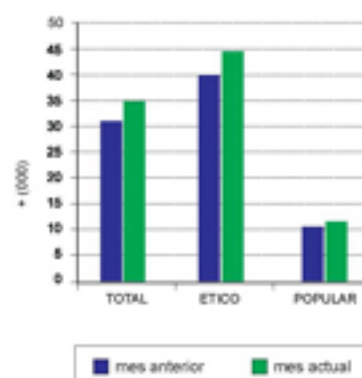
Valores \$ MTH



Unidades MTH



Precio medio MTH



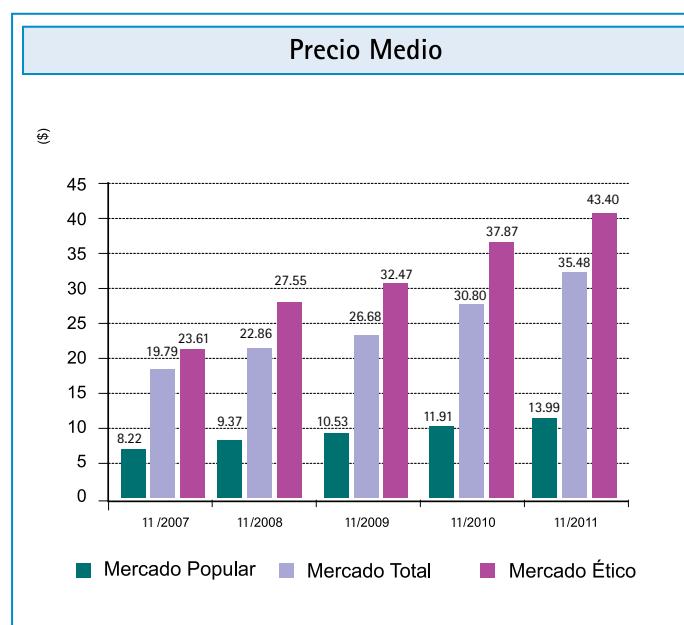
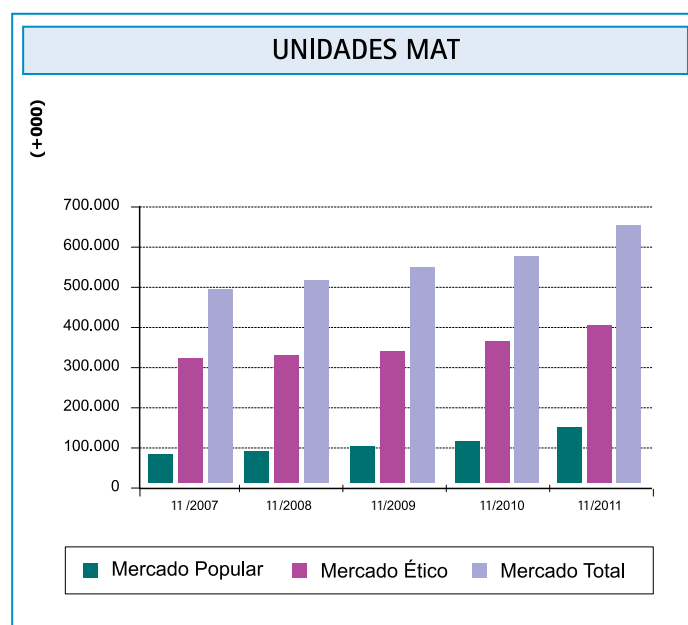
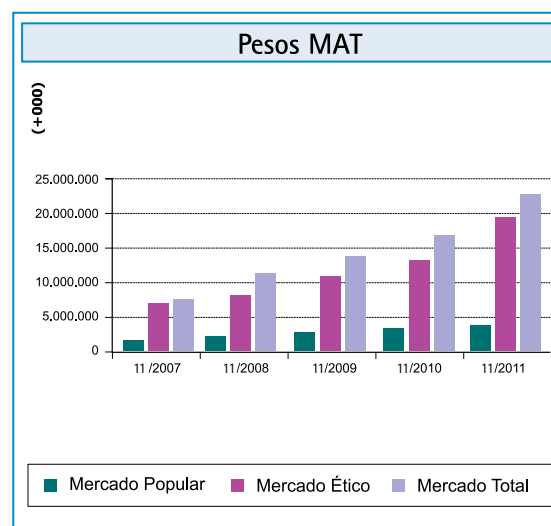
Ultimos 5 MAT

Evolución Anual

| Valores \$ (+000) | 11/2007   | 11/2008    | 11/2009    | 11/2010    | 11/2011    |
|-------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Mercado Total     | 9.477.481 | 11.440.849 | 14.224.231 | 17.992.854 | 23.024.976 |
| Mercado Ético     | 8.499.733 | 10.232.034 | 12.744.687 | 16.095.170 | 20.580.107 |
| Mercado Popular   | 977.747   | 1.208.815  | 1.479.544  | 1.897.684  | 2.444.869  |

| Unidades (+000) | 11/2007 | 11/2008 | 11/2009 | 11/2010 | 11/2011 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Total   | 478.981 | 500.405 | 533.080 | 584.278 | 649.043 |
| Mercado Ético   | 360.032 | 371.374 | 392.546 | 424.978 | 474.238 |
| Mercado Popular | 118.949 | 129.031 | 140.534 | 159.300 | 174.805 |

| Precio Medio (\$) | 11/2007 | 11/2008 | 11/2009 | 11/2010 | 11/2011 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Total     | 19,79   | 22,86   | 26,68   | 30,80   | 35,48   |
| Mercado Ético     | 23,61   | 27,55   | 32,47   | 37,87   | 43,40   |
| Mercado Popular   | 8,22    | 9,37    | 10,53   | 11,91   | 13,99   |



Nuevos Productos

| Resumen General               | Mercado Total |             |             | Mercado Ético |             |             | Mercado Popular |            |            |
|-------------------------------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|------------|------------|
| Nuevos Productos 0 - 12 meses | Nov-11        | YTD         | MAT         | Nov-11        | YTD         | MAT         | Nov-11          | YTD        | MAT        |
| UNIDADES                      | 513.908       | 2.795.211   | 2.800.277   | 222.192       | 1.419.707   | 1.420.537   | 291.716         | 1.375.504  | 1.379.740  |
| VALORES \$                    | 18.439.506    | 102.642.714 | 102.781.488 | 13.346.891    | 75.003.815  | 75.048.795  | 5.092.615       | 27.638.899 | 27.732.693 |
| PRECIO MEDIO (\$)             | 35,88         | 36,72       | 36,70       | 60,07         | 52,83       | 52,83       | 17,46           | 20,09      | 20,10      |
| Nuevos Productos 0 - 24 meses | Nov-11        | YTD         | MAT         | Nov-11        | YTD         | MAT         | Nov-11          | YTD        | MAT        |
| UNIDADES                      | 1.205.079     | 9.358.115   | 9.769.231   | 792.802       | 6.356.598   | 6.611.713   | 412.277         | 3.001.517  | 3.157.518  |
| VALORES \$                    | 71.991.594    | 538.957.024 | 562.640.193 | 62.872.070    | 464.704.408 | 484.577.458 | 9.119.524       | 74.252.616 | 78.062.735 |
| PRECIO MEDIO (\$)             | 59,74         | 57,59       | 57,59       | 79,30         | 73,11       | 73,29       | 22,12           | 24,74      | 24,72      |

Nota: Los productos considerados en esta planilla son aquellos que cumplen a Nov-11, 12 y 24 meses respectivamente.

# Percepción de los médicos sobre el aumento de la presión promocional de los laboratorios nacionales y multinacionales en Argentina en el período 2005-2011- Medición 2011

## Escenario actual en Argentina

La industria farmacéutica en la Argentina ha venido creciendo en los últimos años tanto en valores como en unidades, quedando en el 3<sup>er</sup> lugar después de Brasil y México. Se prevé un crecimiento para los próximos 5 años desacelerado y con reajustes debido a las políticas gubernamentales de priorizar la producción local de medicamentos.

Se observa un crecimiento de los laboratorios nacionales como Bagó, Roemmers, Elea, Gador y Baliarda. Los laboratorios multinacionales han focalizado en productos de nicho que exigen una fuerte inversión en I&D, debido a que ciertos medicamentos requieren de muy complejos procesos de producción y controles de calidad.

El escenario actual de la industria farmacéutica está caracterizado por:

a) Control de precios (no oficial) que no se adecuan al contexto inflacionario, ni a los aumentos salariales aprobados en las paritarias.  
b) Control de importaciones para equilibrar la balanza comercial. Esto exige cambios de estrategias de los laboratorios para lograr la rentabilidad deseada: 1) compra de laboratorios pequeños (Roemmers), 2) orientación a consumo masivo (Sanofi Aventis), 3) concentración en nichos y venta de licencias de productos de primary care o masivos (Merck, Roche, MSD), 4) incentivar la exportación (Bagó) y 5) producir genéricos de bajo costo.

## Percepción de presión promocional

El desafío que se presenta a los laboratorios en este contexto es mantener su presencia en la mente de los médicos, con acciones promocionales que respalden y fomenten la imagen diferencial de los productos, con un ajustado margen de inversión.

Las percepciones del médico frente a este acercamiento resultan fundamentales a la hora de evaluar las acciones promocionales realizadas.

Datos & Estrategias, consultora de Investigación de Mercado especializada en la Industria Farmacéutica, a través de su Observatorio Sistemático de Opinión ha realizado un análisis comparativo sobre las percepciones de los médicos respecto a las acciones promocionales de la industria farmacéutica, entre cuatro mediciones: diciembre de 2005, marzo de 2007, octubre de 2009 y agosto de 2011.

Los estudios se llevaron a cabo entre clínicos médicos y especialistas, del área metropolitana.

En esta encuesta, los entrevistados respondieron respecto a:

- La percepción del nivel de presión promocional ejercido por los laboratorios nacionales y multinacionales.
- Los indicadores objetivos a través de los cuales se lleva a cabo dicha presión.
- El grado de acuerdo con la presión ejercida.
- Sugerencias de acciones promocionales a los laboratorios (incluida en las dos últimas mediciones).

## HIGHLIGHTS 2011

Entre 2009 y 2011 se ha mesetado la percepción de la presión promocional de laboratorios multinacionales y se observa un leve aumento en los laboratorios nacionales. Mientras que los laboratorios nacionales continúan apuntando prioritariamente sobre el clínico médico, actualmente los multinacionales se orientan estratégicamente al especialista.

Es menor la proporción relativa de médicos que perciben aumento de presión promocional de los laboratorios multinacionales respecto de los nacionales.

Mientras que en 2005 se asociaba la presión promocional, fundamentalmente, a la comunicación de las mejoras del precio de los productos (a través de sistemas de descuento y tratamientos compartidos), en 2007 y 2009 las percepciones se focalizan sobre la fuerza de ventas (tamaño y frecuencia de visita) y en 2011 sobre la frecuencia de visita.

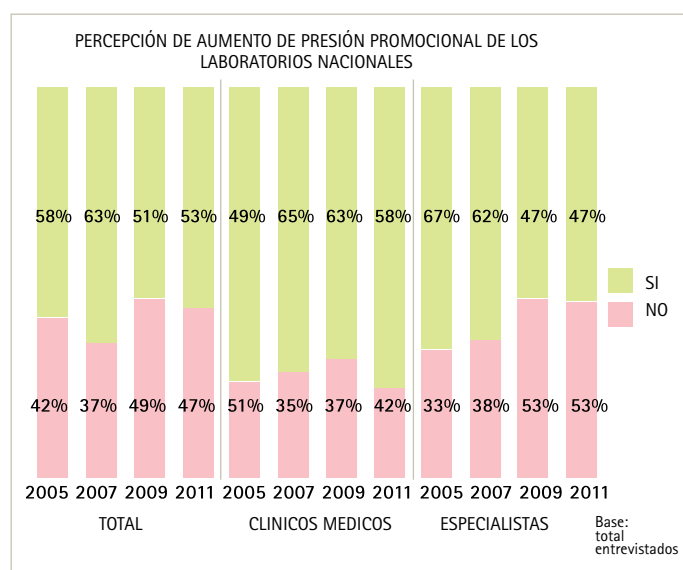
La presión promocional cobra un estilo compartido por ambos perfiles de laboratorios: el de solicitar/ presionar al médico la prescripción del producto promocionado, mencionando datos de auditoría. Además identifican diferencialmente a los nacionales con la mayor frecuencia de charlas, cursos, congresos y becas.

Entre 2009 y 2011 disminuye el acuerdo con la intensidad de la presión promocional para ambos perfiles de laboratorios.

La principal sugerencia realizada por los médicos a los laboratorios es la de ofrecer educación médica a través de congresos, workshops, cursos, becas (presenciales y/o web) nacionales e internacionales. Los clínicos médicos también solicitan mayor provisión de muestras. Es importante destacar que en la medición 2011 se detecta un marcado aumento de sugerencias orientadas a mejorar la promoción cuidando sus aspectos éticos.

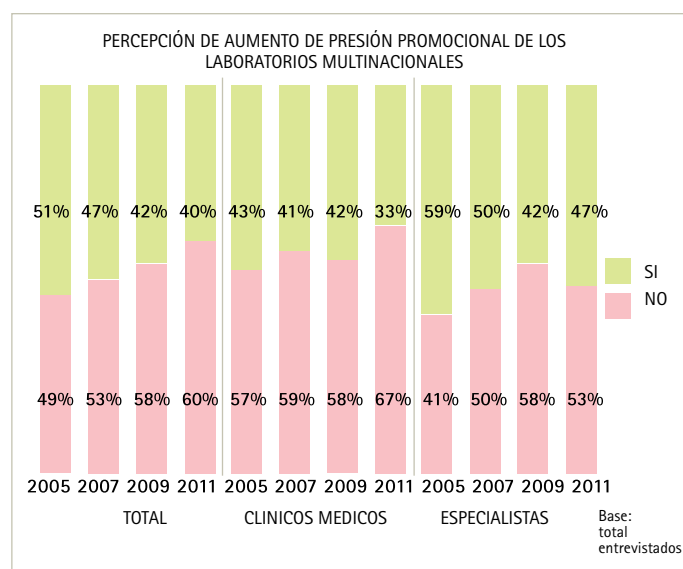
**P1.- Dr./a. ¿Usted siente que los laboratorios nacionales están ejerciendo actualmente una mayor presión promocional respecto de años anteriores?**

Actualmente, se detecta un leve aumento en la percepción de los médicos en la presión promocional ejercida por los laboratorios nacionales respecto de la última medición. Dicha presión está estratégicamente focalizada en clínicos médicos, donde se observa un declive de la presión promocional comparado con 2009. Entre especialistas la percepción se mantiene entre ambas mediciones.



**P2.- Dr./a. ¿Usted siente que los laboratorios multinacionales están ejerciendo actualmente una mayor presión promocional respecto de años anteriores?**

Continúa la tendencia histórica decreciente de la percepción de la presión promocional ejercida por los laboratorios multinacionales. Se diferencian de los laboratorios nacionales ya que focalizan en especialistas. La tendencia desde 2005 es que proporcionalmente los médicos perciben un menor aumento de presión promocional de los laboratorios multinacionales respecto a los nacionales.



**Actualmente, se detecta un leve aumento en la percepción de los médicos en la presión promocional ejercida por los laboratorios nacionales respecto de la última medición.**

**P3.- ¿En qué consiste esa presión promocional?**

Históricamente la presión promocional se identificó a través del "Aumento en la frecuencia de visitas". Cabe destacar que en esta medición decae en todos los laboratorios, pero más fuertemente en los laboratorios nacionales.

Actualmente los laboratorios nacionales continúan ejerciendo presión a través de su "frecuencia de visita" (con fuerte tendencia decreciente entre 2009-2011), además de una fuerte "exigencia de prescripción durante la visita", con mención de datos de auditorías. La "entrega de muestras" tiene una tendencia creciente, conjuntamente con "mayor frecuencia de charlas, cursos, congresos, becas". Los laboratorios multinacionales ejercen su presión fundamentalmente a través de su "frecuencia de visita" (con tendencia decreciente entre 2009-2011), además de una fuerte "exigencia de prescripción durante la visita", con mención de datos de auditorías, y una tendencia creciente en la "entrega de muestras". Cabe destacar el aumento de la "provisión de literatura científica basada en estudios clínicos" y la reducción en la frecuencia de charlas, cursos, congresos, becas y folletos comerciales.

El modelo económico vigente condiciona las actuales políticas en el área de salud e impacta en las posibilidades de aplicar los sistemas de mejoras de precio anteriormente utilizados, por los laboratorios nacionales y multinacionales. Esto se refleja en una conducta adaptativa de todos los laboratorios al escenario económico actual, a partir de la fuerte tendencia decreciente en el indicador "mejora de precios: sistemas de descuento / bonos" y la reducción de costos en los principales factores de promoción.

Tanto clínicos médicos como especialistas perciben la fuerte reducción en la "frecuencia de visita" de los laboratorios nacionales vs 2009, aunque estas compañías siguen manteniendo como target prioritario al clínico médico. Ambos perfiles de médicos perciben un aumento en la "frecuencia de charlas / cursos / congresos / becas", además de una fuerte "exigencia de prescripción durante la visita", con mención de datos de auditoría. Se detecta una estrategia diferencial por especialidad entre los laboratorios nacionales respecto de la provisión de muestras (focalizada en clínicos médicos) y de los incentivos promocionales (focalizado en especialistas).

Los laboratorios multinacionales se caracterizan por una menor frecuencia de visita vs 2009 y vs los laboratorios nacionales, percibido tanto por clínicos médicos como especialistas. Estas compañías continúan con la estrategia diferencial de promoción de ofrecer mayor frecuencia de charlas, cursos, congresos, becas a especialistas y mayor provisión de muestras a clínicos médicos. Es notoria la mención de los especialistas acerca de la fuerte exigencia de prescripción en la visita promocional.

## Percepción de los medios...

| PERCEPCIÓN DE INDICADORES DE PRESIÓN PROMOCIONAL SEGÚN LABORATORIOS | LABORATORIOS |      |      |       |                 |      |      |       |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------|------|-------|-----------------|------|------|-------|
|                                                                     | Nacionales   |      |      |       | Multinacionales |      |      |       |
| INDICADORES                                                         | 2005         | 2007 | 2009 | 2011  | 2005            | 2007 | 2009 | 2011  |
| Mayor frecuencia de visita                                          | 45%          | 58%  | 62%  | 36% ↓ | 26%             | 41%  | 33%  | 28% ↓ |
| Mayor frecuencia de charlas, cursos, congresos, becas               | 16%          | 11%  | 10%  | 23% ↑ | 14%             | 25%  | 19%  | 14% ↓ |
| Mayor cantidad de folletos comerciales                              | 9%           | 14%  | 10%  | 3% ↓  | 8%              | 17%  | 12%  | 5% ↓  |
| Mayor cantidad de literatura científica basada en estudios clínicos | 7%           | 7%   | 6%   | 9%    | 8%              | 15%  | 5%   | 10% ↑ |
| Mayor cantidad de muestras                                          | 23%          | 25%  | 21%  | 27% ↑ | 10%             | 15%  | 16%  | 23% ↑ |
| Mejora de precios: sistemas de descuento / bonos                    | 49%          | 20%  | 21%  | 8% ↓  | 47%             | 15%  | 14%  | 7% ↓  |
| Incentivo promocionales: viajes / regalos                           | 2%           | 14%  | 17%  | 17%   | 2%              | 13%  | 9%   | 12%   |
| Protocolos de investigación                                         |              | 7%   |      |       |                 | 12%  |      |       |
| Solicitud de prescripción / presión / mención de datos de auditoría | 11%          | 13%  | 8%   | 29% ↑ | 14%             | 12%  | 12%  | 23% ↑ |
| Insistencia con la calidad de los productos / ser originales        |              |      |      |       | 9%              | 8%   | 12%  | 11%   |
| Lanzamiento de productos                                            | 4%           | 12%  |      | 8%    |                 | 4%   |      | 11%   |
| Publicidad masiva para productos de venta libre                     | 2%           | 9%   | 4%   | 5%    | 2%              |      | 5%   |       |
| Realización de eventos sociales                                     |              |      |      | 8%    |                 |      | 7%   |       |
| Mailing / newsletter                                                |              |      | 4%   |       |                 |      | 7%   |       |
| Capacitación a vendedores y farmacéuticos                           |              |      | 2%   |       |                 |      |      |       |
| Otros                                                               | 21%          | 5%   | 4%   | 13%   | 14%             | 8%   | 1%   | 9%    |
| Pr. Menciones                                                       | 1,89         | 1,95 | 1,69 | 1,86  | 1,54            | 1,85 | 1,52 | 1,53  |

Base: total de entrevistados

| PERCEPCIÓN DE INDICADORES DE PRESIÓN PROMOCIONAL DE LOS LABORATORIOS SEGÚN ESPECIALIDAD | LABORATORIOS |      |      |       |       |      |      |       |                 |      |      |       |       |      |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-----------------|------|------|-------|-------|------|------|-------|
|                                                                                         | Nacionales   |      |      |       |       |      |      |       | Multinacionales |      |      |       |       |      |      |       |
|                                                                                         | CLM          |      |      |       | ESPEC |      |      |       | CLM             |      |      |       | ESPEC |      |      |       |
| INDICADORES                                                                             | 2005         | 2007 | 2009 | 2011  | 2005  | 2007 | 2009 | 2011  | 2005            | 2007 | 2009 | 2011  | 2005  | 2007 | 2009 | 2011  |
| Mayor frecuencia de visita                                                              | 25%          | 82%  | 73%  | 38% ↓ | 38%   | 46%  | 57%  | 34%   | 33%             | 57%  | 33%  | 29%   | 22%   | 34%  | 33%  | 28% ↓ |
| Mayor frecuencia de charlas, cursos, congresos, becas                                   | 13%          | 19%  | 13%  | 25% ↑ | 19%   | 8%   | 8%   | 22% ↑ | 5%              | 21%  | 20%  |       | 21%   | 26%  | 18%  | 28% ↑ |
| Mayor cantidad de folletos comerciales                                                  | 8%           | 5%   | 7%   |       | 6%    | 19%  | 11%  | 6%    | 14%             | 7%   |      |       | 4%    | 21%  | 15%  | 10% ↓ |
| Mayor cantidad de literatura científica basada en estudios clínicos                     | 8%           | 9%   | 20%  | 13%   | 9%    | 6%   |      | 6%    | 5%              |      |      | 13% ↑ | 11%   | 21%  | 6%   | 7%    |
| Mayor cantidad de muestras                                                              | 25%          | 27%  | 20%  | 38% ↑ | 22%   | 23%  | 22%  | 16% ↓ | 14%             | 14%  | 12%  | 29% ↑ | 7%    | 16%  | 18%  | 17%   |
| Mejora de precios: sistemas de descuento / bonos                                        | 54%          | 14%  | 7%   | 13% ↑ | 47%   | 23%  | 27%  | 3%    | 58%             | 21%  | 10%  | 14%   | 40%   | 13%  | 15%  |       |
| Incentivos promocionales: viajes / regalos                                              | 4%           | 5%   | 27%  | 13% ↓ |       | 19%  | 14%  | 22% ↑ |                 | 7%   |      | 14%   | 4%    | 16%  | 12%  | 10%   |
| Protocolos de investigación                                                             |              | 9%   |      |       |       | 6%   |      |       |                 | 14%  |      |       |       | 11%  |      |       |
| Solicitud de prescripción / presión / mención de datos de auditoría                     | 4%           |      |      | 25% ↑ | 16%   | 19%  | 11%  | 31% ↑ | 10%             |      |      | 14%   | 18%   | 16%  | 15%  | 31% ↑ |
| Insistencia con la calidad de los productos / ser originales                            |              |      |      |       |       |      |      |       | 5%              |      | 10%  | 14%   | 14%   | 11%  | 12%  | 7% ↓  |
| Lanzamiento de productos                                                                | 8%           | 14%  |      | 13%   |       | 11%  |      | 3%    |                 | 7%   |      | 14%   |       | 3%   |      | 7%    |
| Publicidad masiva para productos de venta libre                                         |              | 14%  | 7%   |       | 3%    | 6%   | 3%   | 6%    |                 |      |      |       | 4%    |      | 6%   |       |
| Realización de eventos sociales                                                         |              |      | 7%   |       |       |      | 3%   |       |                 |      | 5%   |       |       |      | 6%   |       |
| Mailing / newsletter                                                                    |              |      | 7%   |       |       |      |      |       |                 |      |      |       |       |      |      |       |
| Capacitación a vendedores y farmacéuticos                                               |              |      |      | 13%   |       |      |      | 3%    |                 |      | 10%  |       |       |      | 3%   |       |
| Otros                                                                                   | 8%           | 10%  |      | 13%   | 21%   | 4%   |      | 13%   | 8%              | 14%  |      |       | 19%   | 6%   | 3%   | 11%   |
| Pr. Menciones                                                                           | 1,57         | 2,08 | 1,88 | 2,04  | 1,81  | 1,90 | 1,56 | 1,65  | 1,52            | 1,62 | 1,00 | 1,41  | 1,64  | 1,94 | 1,62 | 1,56  |

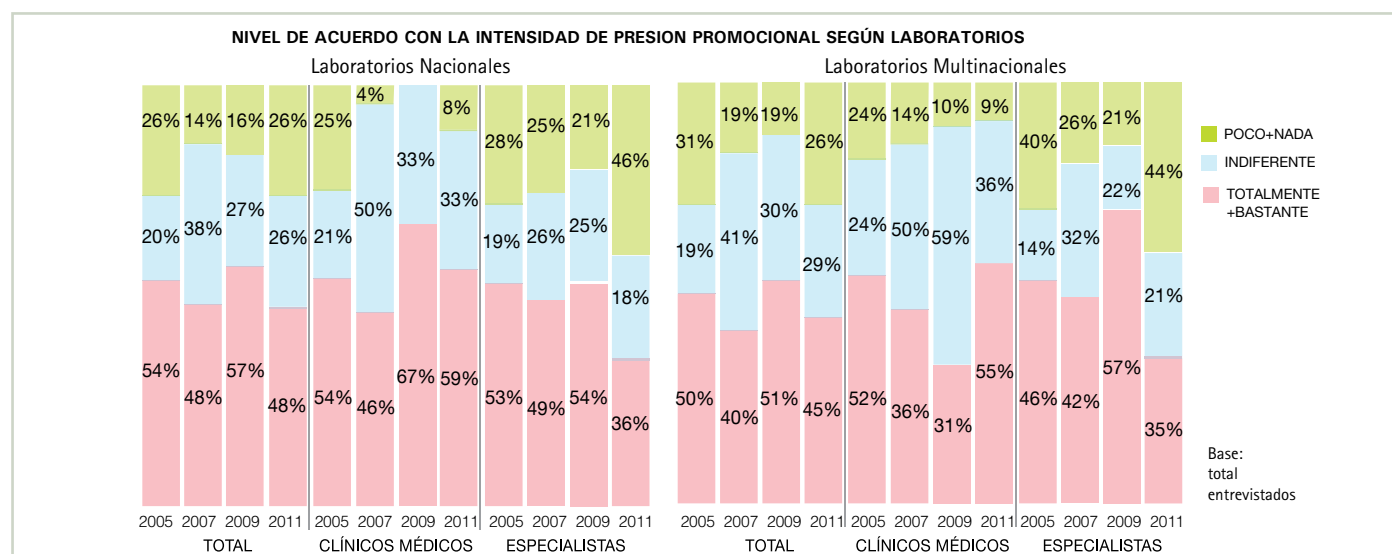
Base: total de entrevistados

### P4.- ¿En general, qué nivel de acuerdo tiene Ud. con la intensidad de la presión promocional?

Actualmente, el nivel de acuerdo con la intensidad de la presión promocional es similar tanto para la ejercida por los laboratorios nacionales (48%) como la ejercida por los multinacionales (45%). Entre las últimas dos mediciones (2009-2011), se detecta un aumento del desacuerdo con la intensidad promocional, cuestionamiento que se hace más marcado entre especialistas.

Para los laboratorios nacionales se observa un mayor acuerdo entre los clínicos médicos con la presión promocional respecto de los especialistas, cuya tendencia es marcadamente decreciente.

Para los laboratorios multinacionales, se observa un marcado aumento vs 2009 en el acuerdo con la intensidad de presión promocional entre los clínicos médicos respecto de los especialistas, cuya tendencia también es marcadamente decreciente.



#### P5.-¿Qué sugerencias les haría a los laboratorios nacionales y multinacionales respecto de su actividad promocional?

Esta pregunta fue incluida a partir de la medición 2009. Comparativamente aumenta el promedio de sugerencias entre ambas mediciones. Las sugerencias continúan concentrándose principalmente en acciones orientadas hacia el médico. Es importante

destacar que en la medición 2011 se detecta un marcado aumento de sugerencias orientadas a mejorar la promoción cuidando sus aspectos éticos.

Respecto de las sugerencias de acciones orientadas hacia el paciente, continúa la demanda de mejoras de precios, especialmente entre clínicos médicos, a través de sistemas de descuento / bonos.

| SUGERENCIAS                                                                                     | LABORATORIOS |      |      |      |      |      |                 |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|-----------------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                 | Nacionales   |      |      |      |      |      | Multinacionales |      |      |      |      |      |
|                                                                                                 | TOTAL        |      | CLM  |      | ESP  |      | TOTAL           |      | CLM  |      | ESP  |      |
|                                                                                                 | 2009         | 2011 | 2009 | 2011 | 2009 | 2011 | 2009            | 2011 | 2009 | 2011 | 2009 | 2011 |
| <b>Acciones orientadas hacia el médico</b>                                                      |              |      |      |      |      |      |                 |      |      |      |      |      |
| Ofrecer congresos, workshops, cursos, becas (presenciales y/o web) nacionales e internacionales | 75%          | 63%  | 74%  | 64%  | 74%  | 61%  | 67%             | 64%  | 62%  | 64%  | 70%  | 69%  |
| Entrega de material científico / literatura / estudios clínicos                                 | 28%          | 24%  | 26%  | 13%  | 27%  | 33%  | 29%             | 31%  | 21%  | 25%  | 32%  | 36%  |
| Obsequios originales/útiles (recetarios, camisolines, camilleros, etc)                          | 21%          | 18%  | 4%   | 25%  | 27%  | 12%  | 18%             | 10%  | 4%   | 13%  | 23%  | 8%   |
| Obsequios que el médico conserve (Libros, CDs, DVDs)                                            | 3%           | 7%   | 9%   | 13%  | 1%   | 2%   | 2%              | 7%   | 8%   | 13%  |      | 3%   |
| Promover investigaciones locales                                                                |              | 7%   |      | 13%  |      | 2%   |                 | 7%   |      | 13%  |      | 3%   |
| Proveer muestras                                                                                | 11%          | 3%   | 9%   |      | 12%  | 5%   | 7%              | 3%   | 8%   |      | 7%   | 5%   |
| Facilitar el acceso a revistas médicas                                                          | 8%           | 3%   | 17%  |      | 5%   | 5%   | 7%              | 4%   | 17%  |      | 4%   | 8%   |
| Solicitud de pago al médico por el tiempo invertido en la visita médica                         | 1%           | 1%   |      |      | 1%   | 2%   | 1%              | 1%   |      |      | 1%   | 3%   |
| Respaldo el rol del médico con mensajes contra la automedicación                                | 3%           |      | 9%   |      | 1%   |      | 3%              |      | 4%   |      | 3%   |      |
| <b>Acciones orientadas hacia el paciente</b>                                                    |              |      |      |      |      |      |                 |      |      |      |      |      |
| Mejora de precios: sistemas de descuento / bonos                                                | 16%          | 22%  | 26%  | 38%  | 14%  | 11%  | 19%             | 28%  | 29%  | 38%  | 16%  | 21%  |
| Muestras con mayor cantidad de comprimidos por caja                                             | 12%          | 15%  | 17%  | 25%  | 11%  | 7%   | 15%             | 18%  | 25%  | 25%  | 12%  | 13%  |
| Generar programas de apoyo al paciente más integrales                                           |              | 5%   |      | 13%  |      |      |                 | 6%   |      | 13%  |      |      |
| Mayor compromiso social del laboratorio                                                         | 4%           | 1%   | 9%   |      | 3%   | 2%   | 3%              | 1%   | 4%   |      | 3%   | 3%   |
| <b>Acciones orientadas a mejorar la promoción</b>                                               |              |      |      |      |      |      |                 |      |      |      |      |      |
| Promoción ética: sin regalos o incentivos                                                       | 14%          | 38%  | 8%   | 26%  | 15%  | 49%  | 20%             | 34%  | 8%   | 26%  | 23%  | 42%  |
| Mayor frecuencia de visita                                                                      |              | 15%  |      | 13%  |      | 17%  |                 | 13%  |      | 13%  |      | 13%  |
| Disminuir la presión / exigencia de prescripción al médico                                      | 5%           | 12%  | 4%   | 13%  | 5%   | 12%  | 5%              | 13%  | 4%   | 13%  | 5%   | 13%  |
| Incrementar la promoción por mail / virtual meeting                                             | 3%           | 8%   | 4%   |      | 3%   | 14%  | 6%              | 6%   | 4%   |      | 7%   | 10%  |
| Demanda de seriedad, eficiencia, rapidez y calidad de los REPs                                  | 3%           | 1%   |      |      | 4%   | 2%   | 3%              | 1%   |      |      | 4%   | 3%   |
| <b>Otros</b>                                                                                    |              | 2%   |      |      | 3%   | 4%   |                 | 1%   |      |      | 6%   | 3%   |
| Mejorar calidad (genéricos)                                                                     | 6%           | 12%  |      | 13%  | 8%   | 12%  | 3%              | 10%  | 1%   | 13%  | 2%   | 8%   |
| Otros                                                                                           | 5%           | 3%   |      |      | 7%   | 5%   |                 |      |      |      |      |      |
|                                                                                                 | 1%           | 9%   |      | 13%  | 1%   | 7%   | 3%              | 10%  | 1%   | 13%  | 2%   | 8%   |
| Pr. Menciones                                                                                   | 1,11         | 1,35 | 1,08 | 1,41 | 1,11 | 1,33 | 1,08            | 1,36 | 1,00 | 1,41 | 1,10 | 1,40 |

Los clínicos médicos sugirieron en 2009 a los laboratorios que les ofrecieran congresos, workshops, cursos, becas nacionales e internacionales. Los laboratorios nacionales cumplieron con esa sugerencia (ver pregunta 3) y por lo tanto, decrece actualmente la demanda en 2011. No así para los laboratorios multinacionales, cuya demanda se incrementa en 2011. Respecto de la entrega de muestras, la demanda realizada en 2009 se percibe como cumplida ampliamente, aunque continúa la sugerencia de mayor provisión. Aumenta en 2011 la demanda de material científico por parte de los clínicos médicos, considerablemente mayor para los laboratorios nacionales.

Los especialistas sugirieron en 2009 a los laboratorios que también ofrecieran congresos, workshops, cursos, becas nacionales e inter-

nacionales. Tanto los laboratorios nacionales como multinacionales cumplieron con esa sugerencia, aunque continúa la demanda de mayor provisión. Respecto de la entrega de material científico, la demanda realizada en 2009 se percibe como cumplida, ya que disminuye fuertemente la demanda en 2011.

Fecha: Diciembre 2005 / marzo 2007 / octubre 2009 / agosto 2011  
Lugar: Área metropolitana  
Muestra proyectable al área metropolitana: 150 médicos (2011) Especialidad: clínicos médicos (75) especialistas (75)  
Nivel de confiabilidad: 95%  
Margen de error: +/- 9.77%

# Habilidades Sociales

¿Hasta qué punto "las habilidades sociales" son determinantes en nuestra vida profesional y privada? Según estudios realizados por el Instituto Carnegie, "El éxito está relacionado con la forma con que nos vinculamos sensible y adecuadamente con las personas".

## **V**eamos algunas definiciones de las habilidades sociales:

"Las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales".

"La conducta socialmente habilidosa es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en contacto personal, que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de un modo adecuado a la situación, respetando las conductas de los demás".

Lo realmente importante de todo esto es que estas formas de afrontar estas situaciones pueden ser APRENDIDAS.

En una nota anterior hemos visto que la EMPATIA es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas. Por esto, la empatía constituye la raíz de la interacción con otras personas. En cambio, las habilidades sociales están más relacionadas con la forma en la que nos vinculamos, es decir, el desenvolvimiento social, libre en todo lo posible de fricciones. Veámoslo con un ejemplo: un colaborador, al no alcanzar un objetivo, se siente frustrado. Mediante la empatía entendemos cómo se siente, qué emociones experimenta. Comunicarnos con él y hacerle ver otra forma de interpretar esa realidad y cómo superarla, depende de nuestra competencia social. Esto requiere contemplar los problemas desde distintas perspectivas, moderar los conflictos, saber convencer y persuadir, orientar y asesorar para que las personas encuentren el camino que ellas no ven. Esta es una de las habilidades de la "inteligencia emocional", como también es el pilar del coaching.

En las habilidades sociales existen diversos aspectos a considerar. Uno de ellos es LA MIRADA. La forma en que miramos transmite fundamentalmente emociones. Mirar a los ojos a nuestro interlocutor constituye una fuerte comunicación no verbal, aunque depende de la forma en que lo hacemos. Una mirada muy firme, dura, no transmite lo mismo que una mirada que trasunte comprensión, cordialidad, afecto.

"Un ojo puede amenazar como un rifle cargado y apuntando; puede insultar como las burlas o las patadas, o con ánimo distinto (y a través de rayos de bondad) puede hacer al corazón bailar de alegría" Ralph Waldo Emerson.

*"La gente que mira más es apreciada como más agradable, pero la forma extrema de mirada fija es percibida como hostil".*

La comunicación visual es una habilidad muy importante entre

las herramientas de impacto personal. Los ojos son la única parte del sistema nervioso central que tiene contacto directo con otra persona. Una buena comunicación visual significa más que una mira casual.

En las comunicaciones individuales la comunicación visual debe ser directa, con el rostro distendido, evitando que sea "dura". Cuando deba dirigirse a un grupo, sugerimos mirar por espacio de unos 3 a 5 segundos (promedio) a cada individuo, salvo que sostenga un diálogo con una persona determinada. Haga un hábito de esto, para que cuando esté en contacto con una persona o con un grupo, mantenga un patrón de mirada confiada, sin necesidad de reflexionar sobre el asunto.

En las entrevistas concéntrese en la manera en que está mirando a su interlocutor. Imagínese cómo se ve usted cuando se siente molesto o contento. Resuelva cómo mirar a un interlocutor difícil antes de la entrevista.

## **LOS GESTOS**

Sus ademanes, y en especial las expresiones de su cara, tienden a hacerlo parecer abierto y cercano, o cerrado y distante. Dice un proverbio, "Aquél que quiera tener amigos, que se muestre amigable". Recuerde que las personas comprarán sus ideas y se dejarán persuadir con más facilidad si usted les agrada. A la generalidad de las personas les gusta la gente abierta. Es gratificante cultivar el "factor personalidad agradable". La comunicación interpersonal significa conectarse con otra persona en un nivel emocional, no sólo intelectual.

Un día vea la televisión quitándole el sonido durante 10 a 15 minutos y se sorprenderá de cuánto le comunican aquéllos a los que observa. La confiabilidad y la credibilidad de los individuos se transmiten en gran parte por los gestos y la expresión de la cara.

## **POSTURA Y MOVIMIENTO**

"Manténgase erguido. La diferencia entre esta posición y la de encorvado es cuestión de postura interna" Malcom Forbes.

Piense en conocidos conductores de televisión, ¿Recuerda alguno que esté "encorvado"? Seguramente que no, ya que la confianza generalmente se expresa a través de una excelente postura.

Su posición física puede ser un reflejo de su posición mental. Y la

posición de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que otros se formen de usted. La gente lo tratará como pida que lo traten.

Frente a un grupo usted tiene espacio para moverse un poco (sus pies, al igual que sus manos y brazos). Evite dar pasos cortitos, ya que demuestra intranquilidad o inseguridad. Cuando exponga frente a un grupo cada tanto dé dos o tres pasos en alguna dirección. Si se dirige a alguien determinado, los pasos deben ser en dirección a esa persona. En otros momentos, de acuerdo a las circunstancias, puede dar dos o tres pasos hacia atrás. Estos movimientos deben ser sobrios, sin exagerar. El movimiento controlado aumenta su energía, refleja confianza y da variedad a sus comunicaciones. No exagere, muévase sobriamente.

Cuando se interrelacione con una persona afectuosa, inclinarse levemente hacia ella produce una reacción favorable, invitando al diálogo. Sin embargo, esta posición no es aconsejable cuando su interlocutor sea dominante. Sería comparable a una posición de "guillotina", ofreciéndole su cabeza. En este caso debe permanecer erguido, demostrando una suave firmeza, por supuesto, sin invitar al conflicto.

## LA VOZ

La voz es el principal vehículo para transmitir un mensaje.

La voz transmite energía. La emoción y el entusiasmo se deben notar directamente en el sonido de la voz. Ciertas investigaciones han demostrado que el volumen, el tono, el ritmo y la cadencia de la voz, determinan el 80% de la credibilidad cuando las personas no pueden ver a su interlocutor, como ocurre, por ejemplo, en conversaciones telefónicas.

Use variedad vocal. La variedad vocal es la mejor manera de lograr que las personas se interesen y se involucren. Use la "montaña rusa", es decir, conscientemente alzar la voz y luego dejarla caer. Esto le permitirá hacerse al hábito de variar su voz, evitando la monotonía.

## EL LENGUAJE, PAUSAS Y MULETILLAS

Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas. Esto requiere de un amplio vocabulario que se pueda usar apropiadamente, de acuerdo con cada situación. Uno no le hablaría a un niño del mismo modo que a un grupo de físicos.

### Cambiar muletillas por pausas

Las muletillas son aquellas barreras innecesarias y superfluas de la comunicación. No use "ah", "eh", "este" "hummm", ni ningún otro "sustituto de pausas" innecesario. Reemplácelos por pausas. Las mismas son una parte integral del lenguaje. Un buen comunicador usa pausas naturales entre frases para causar efectos impactantes.

Usted puede hacer una pausa natural de dos o tres segundos en medio de frases. Cuando lo hacemos tal vez nos parezca como de veinte segundos. Sin embargo, además de darle importancia a una frase que queremos destacar, contribuye a que el interlocutor o el auditorio reflexione sobre la misma. Sólo hay que usarla sobre puntos esenciales y no abusar.

### Lenguaje directo

Expresa y pregunte lo que quiere afirmar y saber. Dru Scout, en su libro "Satisfacer al cliente: la segunda mitad de su trabajo", pone énfasis en esta diferencia al cambiar "lo intentaré" por lo "haré", o bien "no

podemos" por "usted puede", "intentaré conseguirle una respuesta", por "me informaré y me volveré a comunicar con usted".

## EL HUMOR

El humor es una habilidad importante para una comunicación interpersonal efectiva, pero es una de las que más evitamos. Algunas personas tienen una naturaleza agradable y simpática. Otros tienen que cultivar esa habilidad. El humor y cómo emplear esta importante herramienta, es una habilidad que se puede aprender.

A pesar de lo que decimos del humor, debemos ser cuidadosos con el empleo de los chistes. No son muchas las personas que saben contarlos. Especialmente hay que tener cuidado en las situaciones formales. Se puede lograr mucho en las comunicaciones interpersonales el contar sucesos graciosos, historias o anécdotas.

En la mayoría de las comunicaciones interpersonales lo cómico no es lo que realmente buscamos. Más bien queremos conectarnos en un nivel personal con los que nos escuchan. Esa conexión depende muchas veces del grado de "simpatía". Esta cualidad se debe a diversos factores tales como: ser directos, amables, interesados, agradables, emotivos, afables, gratos, confiables, generosos y, por sobre todo, de "buena onda".

## CLAVES PARA HACER MÁS EFECTIVA LA COMUNICACIÓN

Elegir el momento para abrir una conversación y no hacerlo compulsivamente o cuando esté enojado.

Buscar el lugar y el momento adecuados para que se pueda conversar sin interrupciones.

Tratar de comprender por qué el interlocutor piensa de esa manera y por qué experimenta esas emociones, tal vez distintas a las suyas. Enfocarse en la importancia de la relación en lugar de defender su razón.

Enfocarse en hechos específicos y sus repercusiones (cómo impacta en tal situación), y no en las personas (duro con las tareas, blando con las personas).

Distinguir hechos de interpretaciones (las interpretaciones se conforman de acuerdo a nuestra forma de percibir las y, por lo tanto, pueden ser hipótesis; hecho es lo probado).

Hablar en primera persona mostrando su punto de vista, sin acusar al otro, ni querer convencerlo de su forma de ver las cosas. Por ejemplo, "yo pienso que...", en lugar de "esto es así".

En lugar de pensar que "esto es imposible" busque alternativas.

Ante el cerramiento del interlocutor, propóngale ver el hecho (problema o lo que fuere) de otra manera.

Al parafrasear al interlocutor, reemplazar decir "vos dijiste", por "Lo que yo interpreto de lo que vos decís es...".

## ADECUAR LA POSTURA, EL VOLUMEN, EL TONO Y LA CADENCIA DE LA VOZ, A LOS DE NUESTROS INTERLOCUTORES.

Frente a un interlocutor, además de estas sugerencias, es importante "asemejarnos" al mismo. Para ello, le sugiero repase los conceptos de la nota "ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) EN LA ENTREVISTA MÉDICA", que es aplicable no sólo en la visita médica, sino en todo acto de comunicación (relaciones interpersonales).

Por Domingo Felicetti

(\*) Bibliografía consultada:

"Método Decker". Por Bert Decker,

"Inteligencia Emocional", Abel Cortese

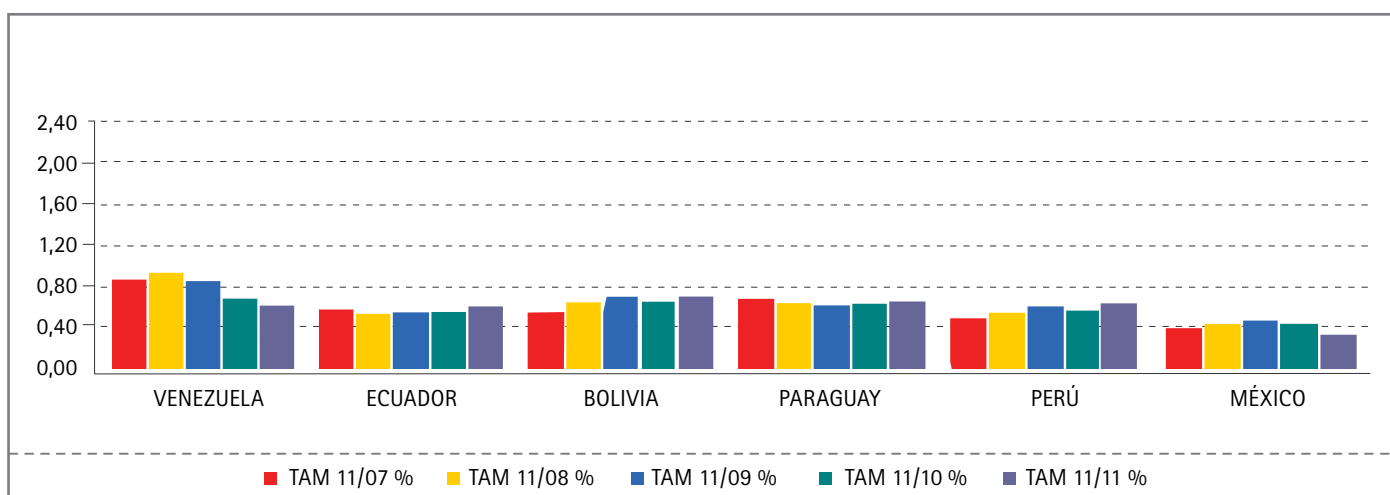
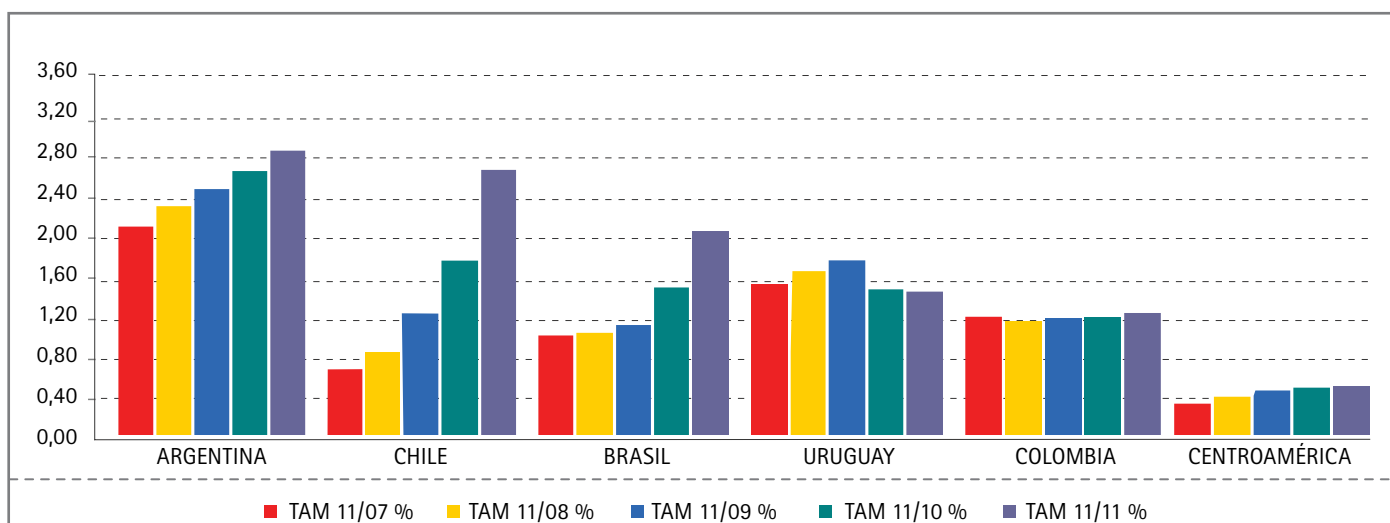
"Capacitación en Coaching", Patricia Hashuel



## El mercado farmacéutico en números

CLASE TERAPÉUTICA. C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA  
EVOLUCIÓN DE LA CLASE TERAPÉUTICA SEGÚN PAÍS

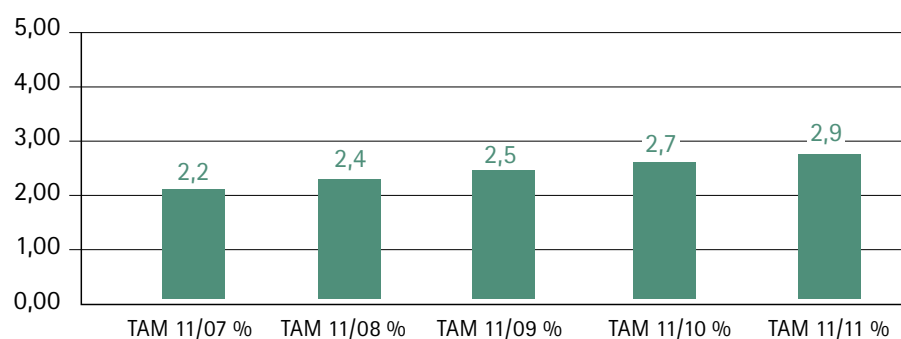
|               | TAM 11/07 % | TAM 11/08 % | TAM 11/09 % | TAM 11/10 % | TAM 11/11 % |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ARGENTINA     | 2,2         | 2,4         | 2,5         | 2,7         | 2,9         |
| CHILE         | 0,7         | 0,9         | 1,3         | 1,8         | 2,7         |
| BRASIL        | 1,1         | 1,1         | 1,2         | 1,6         | 2,1         |
| URUGUAY       | 1,6         | 1,7         | 1,8         | 1,5         | 1,5         |
| COLOMBIA      | 1,2         | 1,2         | 1,3         | 1,3         | 1,3         |
| CENTROAMÉRICA | 0,4         | 0,5         | 0,5         | 0,6         | 0,7         |
| VENEZUELA     | 0,9         | 1,0         | 0,9         | 0,7         | 0,7         |
| ECUADOR       | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         |
| BOLIVIA       | 0,5         | 0,5         | 0,6         | 0,6         | 0,6         |
| PARAGUAY      | 0,6         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,6         |
| PERÚ          | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| MÉXICO        | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,3         |





## Argentina

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA CLASE. C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA EN RECETARIO TOTAL  
Análisis por Compañías, Productos, Especialidades y Moléculas



Fuente: Close Up-TAM NOV 2011

RANKING DE COMPAÑÍAS EN ARGENTINA  
C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA

| LABORATORIOS        | TAM 11/11 % |
|---------------------|-------------|
| ELEA                | 12,7        |
| ROEMMERS            | 11,5        |
| CASASCO             | 9,1         |
| RAFFO               | 8,2         |
| ASTRAZENECA         | 7,8         |
| GADOR               | 5,5         |
| BALIARDA            | 5,3         |
| BAGÓ                | 5,3         |
| IVAX ARGENTINA      | 5,2         |
| MERCK SHARP & DOHME | 5,2         |
| FINADIET            | 3,6         |
| RESTO               | 20,7        |

RANKING DE PRODUCTOS EN ARGENTINA  
C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA

| PRODUCTOS  | LABORATORIO         | TAM 11/11 % |
|------------|---------------------|-------------|
| VASOTENAL  | ROEMMERS            | 9,3         |
| LIPITOR    | ELEA                | 9,0         |
| AMPLIAR    | CASASCO             | 9,0         |
| CRESTOR    | ASTRAZENECA         | 7,8         |
| SINLIP     | GADOR               | 5,5         |
| ROSUVAST   | BAGÓ                | 5,3         |
| LIPIBEC    | IVAX ARGENTINA      | 5,2         |
| ZOCOR      | MERCK SHARP & DOHME | 5,2         |
| REDUSTEROL | RAFFO               | 4,5         |
| TORIVAS    | BALIARDA            | 4,1         |
| LIPIFEN    | RAFFO               | 3,7         |
| ZARATOR    | ELEA                | 3,6         |
| LIPAREX    | FINADIET            | 3,5         |
| LIPOCAMBI  | BERNABÓ             | 2,8         |
| ROVARTAL   | ROEMMERS            | 2,3         |
| RESTO      |                     | 19,4        |

Fuente: Pharmamix Focus MAT 11/11

RANKING DE ESPECIALIDADES EN ARGENTINA  
C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA

| ESPECIALIDADES | TAM 11/11 % |
|----------------|-------------|
| CLIN. MÉDICA   | 59,8        |
| CARDIOLOGÍA    | 19,8        |
| CIRUGÍA        | 2,8         |
| GINECOLOGÍA    | 2,8         |
| ENDOCRINOLOGÍA | 2,6         |
| RESTO          | 12,1        |

RANKING DE MOLÉCULAS EN ARGENTINA  
C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA

| MOLÉCULAS     | TAM 11/11 % |
|---------------|-------------|
| ATORVASTATINA | 49,8        |
| ROSUVASTATINA | 27,5        |
| SIMVASTATIN   | 22,2        |
| PRAVASTATIN   | 0,2         |
| RESTO         | 0,2         |

Fuente: Pharmamix Focus MAT 11/11

ANÁLISIS DE COBERTURAS DE SALUD \* C10A1 - INHIBIDORES DE LA HMG-COA REDUCTASA por Moléculas

| ATORVASTATINA      |                 |
|--------------------|-----------------|
| COBERTURA DE SALUD | Participación % |
| PAMI               | 40,1%           |
| Obras Sociales     | 35,7%           |
| Medicina Privada   | 23,4%           |
| Particular         | 0,8%            |

| ROSUVASTATINA      |                 |
|--------------------|-----------------|
| COBERTURA DE SALUD | Participación % |
| Medicina Privada   | 43,5%           |
| Obras Sociales     | 37,3%           |
| PAMI               | 18,2%           |
| Particular         | 1,0%            |

| SIMVASTATINA       |                 |
|--------------------|-----------------|
| COBERTURA DE SALUD | Participación % |
| Obras Sociales     | 43,9%           |
| PAMI               | 34,3%           |
| Medicina Privada   | 21,0%           |
| Particular         | 0,8%            |

| PRAVASTATINA       |                 |
|--------------------|-----------------|
| COBERTURA DE SALUD | Participación % |
| Medicina Privada   | 51,8%           |
| Obras Sociales     | 33,6%           |
| PAMI               | 14,0%           |
| Particular         | 0,6%            |

Fuente: Data Mart Coberturas de Salud - Close UP International - MAT 11/11

# El liderazgo, en perspectiva histórica

La variación histórica de las técnicas, las modalidades y los estilos de liderazgo puede ofrecer un método de análisis que, aunque quizá no sugiera líneas de acción, al menos puede alertar sobre el impacto negativo que ejercen sus inercias, sus repeticiones, sus rutinas, sus técnicas consagradas como eficaces.

## La perspectiva historiadora

1. ¿Qué podría aportar una mirada historiadora en el campo apremiante de los problemas actuales del liderazgo? ¿Tiene algún otro interés que la mera colección de museo? Ante la amenaza de inutilidad esencial, el historiador contemporáneo está tentado de señalar la productividad particular de su enfoque. Desde el punto de vista de las intervenciones en situaciones concretas, la perspectiva historiadora puede resultar activa como recurso de apertura del pensamiento. La variación histórica de las técnicas, las modalidades, los procedimientos y los estilos de liderazgo puede ofrecer un método de análisis que, aunque quizá no sugiera líneas de acción, al menos puede alertar al pensamiento sobre el impacto negativo que tal vez ejerzan sus inercias, sus repeticiones, sus rutinas, sus técnicas consagradas como eficaces.

2. Con demasiada facilidad pronunciamos el término "siempre" para afirmar algunas convicciones constituidas en el campo de experiencia propio. Pero ese "siempre" resulta "siempre" engañoso desde la perspectiva historiadora, pues forma parte de las rutinas de nuestro oficio des-sustancializar las experiencias y apreciaciones que parecen tener vigencia eterna de por sí. Lo propio del oficio consiste en postular que nada en la experiencia humana es tan sustancial como parece para los habitantes de una situación, de una sociedad o de una época. El recurso habitual al término "siempre" consiste primordialmente en una extensión abusiva de algún presente. Este abuso de eternizar el presente no tendría de por sí nada negativo si no fuera que por ello se mutila la percepción concreta de las situaciones para los agentes que las habitan, pues la planificación, la imaginación, las fantasías, los proyectos, se verían desde ya muy limitados si sólo contaran con los recursos que les ofrece la percepción establecida de su presente.

3. La sustancialización del presente consiste en transformar, mediante un prejuicio, una configuración social particular en una sustancia eterna. Si así fue, seguro así será. Esta concepción de la historia es heredada de los abusos didácticos de la escuela secundaria. La concepción que anima a esta modalidad ya perimida de comprender el devenir humano se puede resumir en un término: fatalismo. La comprensión fatalista elimina de su concepción la capacidad activa de los sujetos para transformar las situaciones. La abolición de las capacidades humanas de intervención sobre un devenir transforma a ese devenir en un hecho exterior inexorable,

que se impone con la misma fatalidad que los fenómenos de la naturaleza.

4. Según la comprensión fatalista (esa comprensión que está activa cada vez que recurrimos al adverbio "siempre" para designar que algo no puede ser de otro modo), el curso de los acontecimientos está determinado, o mejor, predeterminado. Por eso, determinismo y fatalismo son términos equivalentes. Poco importa que se sostenga una concepción optimista o pesimista: en ambos casos el fatalismo suprime la acción de los sujetos, pues para la comprensión optimista, lo que inexorablemente va a suceder es lo mejor que podría suceder, mientras que para la perspectiva pesimista, lo que ha de ocurrir es lo peor que podría suceder. Pero en ambos casos, la acción humana tendiente a orientar un devenir es esencialmente inútil.

## El fatalismo, obstáculo para el liderazgo

1. De más está decir que esta concepción fatalista de la historia es incompatible con la idea de liderazgo. Sólo podría dar lugar a una concepción meramente administrativa de fenómenos que no se deciden sino que se aceptan sin voluntad ni creatividad. El fatalismo consiste en una lectura abusiva de las tendencias. Se observa una serie de fenómenos. Luego se alinea esa serie de fenómenos en una línea temporal. Luego se propaga la línea diseñada por los fenómenos observados hacia un futuro. Como nada cuesta prolongar una recta o una curva según la fórmula que la define, el fatalista cree que prolongando la curva obtiene el rostro inevitable del futuro. Pero es preciso señalar que, en perspectiva historiadora, las tendencias no son más que tendencias. Son secuencias que condicionan la acción de los sujetos, pero que no determinan los cursos de acción a seguir. Son elementos a ser tomados en cuenta pero no poderes a los cuales someterse. Una época, una sociedad, una institución no se definen por las tendencias que las condicionan. Por el contrario, se definen por las estrategias que adoptan ante las tendencias (someterse integralmente a las tendencias, aunque quizá la más pobre, es también una estrategia).

2. El curso efectivo de los acontecimientos está condicionado por las tendencias pero determinado por las estrategias para aprovechar, desviar, resistir o multiplicar los efectos de las tendencias. En un contexto muy distinto, Jean Paul Sartre establecía el estatuto de la libertad humana: los hombres no son lo que incondicionalmente quisieran ser; tampoco se reducen a lo que hicieron de ellos:

# Lleve a su equipo a un nuevo nivel



GEOLOCALIZACION Y  
ESTANDARIZACION DE  
DOMICILIOS E INSTITUCIONES

REPORTES GEOGRAFICOS CON  
CRUCE DE DATOS CENSALES

PANELES DE CONTROL Y PKIs  
EN TIEMPO REAL

VIATICOS, LICENCIAS, TIEMPO  
NO PROMOCIONAL, ORDENES DE  
COMPRA, STOCK DE MATERIALES  
PROMOCIONALES

INDICADORES METRICOS DE  
COBERTURAS ACTUALES Y  
PROYECTADAS

REPORTES DEMOGRAFICOS, DE  
ACTIVIDAD Y DE GESTION

GESTION PARA  
AGENTES DE  
PROPAGANDA  
MEDICA

[www.sistemaelvis.com](http://www.sistemaelvis.com)

sistema  
elvis



un hombre es lo que él hace con lo que hicieron de él. La acción humana es libre pero condicionada. No se somete a las condiciones; tampoco las desconoce: establece una estrategia para apropiarse de las condiciones o transformarlas en función de proyectos.

### Modalidades históricas de liderazgo

1. La perspectiva historiadora puede señalar modalidades diversas de liderazgo para encaminar los procesos históricos. Estas modalidades se definen a partir de una lectura de las situaciones y las tendencias que las encaminan en un sentido determinado. La figura del líder se determina a partir del recorrido de su operación. La operación de liderazgo incluye el diagnóstico de las situaciones, el inventario de los recursos, el diseño de una meta y las técnicas de realización. Esto puede parecer trivial, pero en perspectiva historiadora se observa que las estrategias de liderazgo se especifican por las particulares maneras de leer una situación y de hacer el inventario de los recursos. Pues no todo es tan transparente. Volveremos sobre este punto.

2. Tampoco es tan transparente el estilo de liderazgo adecuado para dirigir procesos políticos, sociales o institucionales. Aquí llamamos estilo de liderazgo al modo en que se presenta el líder ante sus liderados, según el tipo de facultades que posee o dice poseer. En diversas situaciones han sido eficaces estilos carismáticos o racionales de liderazgo. La eficacia no depende del estilo en sí, sino que depende del diagnóstico, de la tarea, de los recursos con los que cuenta, con las tradiciones de liderados.

3. El liderazgo carismático supone que en la figura del líder se concentra un poder inexplicable pero eficaz. Las capacidades especiales de líder inducen a seguirlo aunque los liderados poco comprendan del sentido de las acciones. No nos apresuremos a condenarlo como positivo o negativo en sí. La perspectiva historiadora exige limitarse a señalar la eficacia que ha tenido en tal o cual circunstancia. El liderazgo carismático (el de un saber secreto que es eficaz pero inexplicable o intransmisible) es un recurso, una herramienta y no una receta universalmente válida o universalmente despreciable.

4. El liderazgo racional, a diferencia del carismático, se basa en la ausencia radical de secretos: todo puede ser explicado, comprendido, transmitido. No hay dotes extraordinarias proyectadas sobre la figura del líder sino las cualidades regulares de la racionalidad, la tenacidad, el equilibrio. Si bien tipológicamente pueden presentarse como estilos antagónicos, en perspectiva historiadora son herramientas a las que es posible recurrir si las circunstancias lo recomiendan.

5. A su vez, en el vínculo que establece con sus liderados, las figuras que adopta son muy diversas. Aquí ya no se trata de las facultades del líder sino de la relación que uno y otros establecen respecto del saber qué hacer. El vínculo despótico se establece cuando el saber del líder (que puede ser racional o carismático en su estilo) se impone integralmente sobre el de los liderados. El vínculo didáctico se establece cuando el saber del líder se transmite a los liderados por la vía del aprendizaje. El saber del maestro se transmite "hacia abajo", pero hay sólo una usina de saber, un solo centro desde el que se difunde. El liderazgo interpretativo (característico de la asamblea ateniense) parte del hecho de que nadie sabe a priori cuál es el mejor curso de acción. Por eso se ha llamado a la asamblea. El líder de asamblea tampoco lo sabe, pero sí sabe percibir cuáles son los núcleos más adecuados en lo que han ido proponiendo los distintos participantes. Nuevamente aquí, en el terreno del vínculo, será preciso observar que ninguno de estos modos resulta de por sí recomendable. La perspectiva

historiadora señala que todos pueden ser absolutamente razonables en unas circunstancias y delirantes en otras.

### Definición situacional del liderazgo

1. En esta perspectiva es preciso definir el liderazgo no en función del líder, sino de la situación en la que actúa. El liderazgo es una operación concreta con los recursos de la situación. La operación parte de la detección de un problema en la situación.

2. El problema puede ser evidente o discreto. Pero si requiere de un líder es porque no basta con los recursos dados de la situación para resolverlo. Es preciso considerarlo en detalle. La circunscripción y definición precisa del problema forma ya parte de la operación. Una versión matemática de la ley de Murphy establece que para resolver un problema hay que cambiar el enunciado. Si el problema viene ya dado, puede ser parte del problema el hecho de que venga ya dado. La formulación forma parte del problema. En nuestros días, la omnipresencia del discurso económico establece que el dinero es aquello cuya carencia causa problemas y cuya presencia genera las soluciones. Así, los problemas se presentan "evidentemente" como problemas económicos. Las evidencias engañan; la "evidencia" del dinero que falta le quita al líder el punto de partida de su operación. Es preciso que formule el problema real por encima del evidente. En este sentido, la operación de liderazgo crea el problema que va a resolver.

3. Para este problema es preciso considerar los recursos de la situación. La mirada sobre los recursos revela la sutileza del que realiza la operación. Borges observó que los ojos ven lo que están acostumbrados a ver. Un prosista chino señaló que el unicornio, en razón de lo anómalo que es, puede estar largo tiempo entre nosotros sin que lo percibamos. La lectura de los recursos no es una operación rutinaria, sino que requiere voluntad, depara sorpresas.

4. Los recursos cuyo inventario traza el líder son de diverso tipo. Considera en principio los grupos involucrados: ¿cuáles son sus intereses, sus planes, sus convicciones? Tanto los aliados como los adversarios, tras largo tiempo de convivir con ellos, se van transformando en evidencias congeladas. El líder pone en suspenso la representación que se ha hecho respecto de estos actores involucrados para hacer nuevamente el inventario. Espera que la exhaustividad de la recolección de datos le depare una sorpresa. Y puede no equivocarse al respecto. Los hábitos de las miradas congeladas dejan fuera del registro una serie de elementos que pueden transformarse en resortes fundamentales de la transformación. El inventario es el momento decisivo en la detección de los recursos y la estrategia consiguiente de liderazgo.

5. Una ilustración histórica. Una vez disuelto el Virreinato del Río de la Plata, una vez vencidos los ejércitos españoles, la guerra revolucionaria había deshecho las condiciones que hacían posible un territorio coordinado e independiente. Las Provincias Unidas se dispersan en múltiples entidades provinciales. Las autonomías provinciales dependían, para sus líderes, de la capacidad militar. Los recursos económicos y técnicos se concentraban casi exclusivamente en Buenos Aires. En el interior, la población urbana era ínfima. En los campos merodeaban los gauchos con trabajos ocasionales. No hay posibilidad de ejército. Pero es preciso un ejército, por ejemplo, en La Rioja. Facundo Quiroga ve ese ejército imposible en la masa de gauchos. Nada semejante a un ejército en regla: adviene la montonera. Donde había sólo una carencia o un estorbo, la mirada no rutinaria del líder percibe un recurso decisivo para asegurar la autonomía provincial.

6. Lo mismo ocurre con los recursos simbólicos e institucionales.

El descubrimiento de libros olvidados, de lugares institucionales inertes por sus rutinas, de prácticas anodinas que han perdido el sentido originario, puede ofrecer la ocasión de un recurso extraordinario desapercibido.

7. Las modalidades de liderazgo establecidas en esa sociedad, en esa época, en esa institución condicionan en gran medida el tipo de liderazgo que pueda ejercerse en ella. Pero, como se vio en el desarrollo, condicionamiento no significa determinación: los condicionantes son factores que el líder toma en cuenta pero nunca líneas preestablecidas a las que debiera plegarse. Los lugares formales o informales con los que cuenta para apoyar su acción transformadora son también elementos que suele tomar en cuenta, en función de una estrategia.

8. A partir de la lectura y del inventario de los recursos –momentos clave de la operación del liderazgo– y en función de un proyecto, emerge una modalidad de liderazgo específica para la situación y para el proyecto. Ésa es la única medida de la validez de las técnicas. Que resulte despótico o persuasivo, que enseñe o interprete, que seduzca o demuestre, son modos que de por sí carecen de valor en perspectiva historiadora: todo depende de la capacidad de esas "herramientas" para producir el efecto transformador buscado.

#### Obstáculos especiales: rasgos de carácter y afiliaciones ideológicas

1. Esta línea insiste en el carácter situacional del liderazgo para evitar dos tentaciones dogmáticas que terminan por limitar el campo de acciones posibles. La realidad estrictamente vincular del liderazgo (que mejor habría que llamar relación de liderazgo) establece que el líder no puede definirse ni por rasgos de carácter ni por ideologías técnicas establecidas. La variabilidad de las situaciones históricas es tal que, de no contar con una modalidad de análisis adecuado y un instrumental de técnicas posibles, la afiliación a un estilo o a un procedimiento establecido –o triunfante en otra circunstancia– puede conducir a la esterilidad más severa.

2. La naturaleza vincular del liderazgo exige adecuación de la estrategia a las circunstancias y los proyectos. Pero esta naturaleza vincular no es claramente visible. Muy fácilmente se puede atribuir la eficacia de la operación a los rasgos de carácter del líder resultante. Como si sólo se tratara de la persona justa y el momento adecuado que, por casualidad, se encontraron en un cruce de caminos. El azar juega su papel, pero no es lo central. Y menos si se trata de posiciones de liderazgo institucionales, regulares, planificables, etc. Los contemporáneos suelen percibir precisamente de este modo tergiversado la relación de liderazgo: lo que es propio de la situación, lo que es propio de la relación, se les presenta como característica del individuo que está en posición de líder en esa relación específica. Y tanto se engañan los dirigentes como los dirigidos al respecto. El engaño sería meramente un error de percepción si no acarrearía consecuencias graves.

3. Pues si un líder imagina que la operación de liderazgo exitosa que efectuó se debe a sus particulares características estará más que dispuesto a confiar o insistir en esas características para la nueva operación en nuevas circunstancias (y esto tanto si se trata de los mismos grupos, o de otros, en los mismos países o en otros, en proyectos semejantes o diversos). El líder no conserva esa cualidad fuera de la relación específica que lo convirtió en líder para ese proyecto. En el momento siguiente, su función habrá caducado. Y tendrá que pensar nuevamente la operación desde cero si es que pretende no "permanecer" (término inadecuado en esta perspectiva), sino recomenzar. En síntesis: el carácter es un obstáculo, pues el liderazgo es una operación de pensamiento y no una característica personal.

## Mensaje en una botella...

Por Ricardo Czikk

Hace muchos años, ante la necesidad de buscar alternativas para formar niveles ejecutivos de una multinacional muy demandante en novedades, salimos a buscar algún historiador que pudiera dar una perspectiva histórica sobre liderazgo. (1)

Encontramos en este "mundo pequeño" a Ignacio Lewkowicz, doctorado en la historia de Esparta. Horror, ¿algo más lejos de lo que buscábamos? ¡Si Esparta se había evaporado de la faz de la Tierra por falta de líderes! Nos aclaró que su visión no sería histórica sino historiadora, que si bien sonaba igual era muy diferente (esas distinciones hacen a los que saben). No iría a mostrar cómo el liderazgo evolucionó –si es que alguna vez hubo tal cosa–, sino de qué modo el historiador puede, mediante un arsenal de instrumentos propios de su disciplina, generar enfoques para pensar la actualidad y no el pasado, como se supone su tarea.

Por supuesto que no se trataba de un desafío fácil. Nada de puentes, gomas, rafting o algún director técnico famoso para entretener a los participantes. Íbamos a presentar a un historiador con una forma original de pensar, pero que no tenía nada en sí que anticipara un éxito asegurado de hurras y vítores.

Llegó el día y por unos instantes pensamos que todo sería un desastre. Un historiador sentado en una silla, que hablaba bajito frente a un grupo de gerentes en plena carrera galopante, habituados a llevarse todo por delante, y que por ese mismo empuje estaban ahí sentados. Sin embargo, a los diez minutos el grupo ya había acompasado con Ignacio, hipnotizado por su capacidad de transportarlo mediante palabras suaves y bien moldeadas por caminos intelectuales muy elaborados. Introdujo la idea clave de "inventario de recursos" y cómo un líder se hace "viejo" cuando ya no puede operar brindando respuestas a las circunstancias de su presente cambiante. Habló de San Martín y lo redefinió desde esta visión. A nuestro pedido escribió este texto, ya que queríamos asegurarnos de que no se perdieran sus ideas.

Ignacio, que fue un agudo observador de la realidad con varios libros publicados, ya no está. Un accidente ocurrido hace pocos años en el Delta se lo llevó junto a su mujer. Un niño quedó de ese amor.

Conservé este artículo a lo largo de sucesivas migraciones de computadoras en estos doce años, y cuando en la reunión del Consejo Editor pensamos sobre liderazgo como tema central para una nueva edición, Ignacio volvió a mi mente. Luego de algunas gestiones, su familia gentilmente nos cedió los derechos. Como mensaje en una botella, metáfora tanto de la desgracia como del legado de tan brillante pensador, llega Ignacio Lewkowicz a las páginas de Ergo.

(1) Se trata de la consultora Recursos Humanos y Organización, cuyo director es Luis Karpf y en la que trabajé hasta 1998.

#### ¿Cambio o deterioro?

1. Hemos visto que la perspectiva historiadora tiene las ventajas de des-sustancializar lo que parece eterno, de percibir como condicionantes a los términos que se presentan como determinantes, de volver contingente lo que parece fatal, pues esta perspectiva asume el cambio como un dato fuerte de la vida social y cultural. Si la mirada del líder se cristaliza, si la perspectiva dogmatiza los rasgos de estilo y la modalidad de intervención que fue eficaz en una cir-

cunstancia, esa mirada quedará ciega ante el devenir. Cuando una perspectiva convierte un momento particular de un proceso histórico en el modelo ideal, pierde con ello la posibilidad de percibir el cambio. Porque cualquier corrimiento real respecto de ese modelo se le ha de presentar como deterioro, como pérdida, como caída de lo que efectivamente es respecto de lo que debería ser. Y esta confusión trae consecuencias serias, pues traduce los indicadores cualitativos en cuantitativos.

2. Los indicadores cuantitativos sólo perciben variaciones dentro de lo mismo: hay más o hay menos de eso que debería existir en estas cantidades ideales. Pero un núcleo decisivo para la operación del liderazgo es la percepción del cambio cualitativo. Aquí no es que se convierta más en menos. Pues ese más y ese menos se refieren a la misma cualidad. Lo decisivo es que se convierta lo mismo en otro. La cualidad se ha alterado.

3. Un ejemplo. El desarrollo histórico de los últimos veinte años ha desbordado económicamente las fronteras de los estados nacionales. Los estados han cesado de definirse como nacionales. El tipo de sujetos característicos de los estados nacionales eran los ciudadanos. Pero el Estado nacional ha cedido lugar al Estado técnico-administrativo. El tipo de sujeto que se genera ya no es el ciudadano (sujeto de la conciencia y la historia), sino el consumidor (sujeto de la imagen y el instante). Si el tipo ideal es el ciudadano, esto es un lamentable deterioro. Pero si el líder se propone actuar en las circunstancias en las que efectivamente está involucrado, tendrá que percibir que ha habido una alteración decisiva.

4. Las modalidades de afiliación comunitaria, en estas circunstancias, no han permanecido idénticas. Pero esta variación puede valorarse de dos modos distintos. Según el privilegio de la figura del ciudadano, las modalidades actuales, que han abandonado la identificación de miembros ideológicamente definidos con sus instituciones de pertenencia, no puede más que presentarse como deterioro, como debilitamiento, retroceso o ruina. Pero cabe preguntar si sólo se ha deteriorado o más bien ha cambiado de cualidad. En el segundo caso, el líder habrá de preguntarse en qué consiste esa nueva cualidad. Pues si no formula el concepto de las modalidades actuales de afiliación y conserva el parámetro de situaciones ya pasadas, poco podrá hacer para leer activamente su coyuntura y decidir sus estrategias.

5. La tradición puede ser un patrimonio, pero puede también ser un obstáculo. Si la tradición se concibe al modo tradicionalista, nada debe ocurrir que no haya ocurrido ya. Lo nuevo es de por sí un atentado contra la tradición por el mero hecho de que no está contenido en ella. Pero la tradición no es un término congelado de por sí. Más bien se nutre de las novedades que entran en diálogo con ella. Las generaciones sucesivas se engarzan en la cadena precisamente porque el eslabón anterior ha dejado un hueco sobre el cual no puede operar. Nuevas circunstancias harán que la generación siguiente establezca un diálogo con la tradición para formular las respuestas para ese vacío que se le ha abierto. Ese vacío son sus circunstancias actuales, en las que la tradición puede ser necesaria, pero no es suficiente. La tradición así no se adultera, sino que se vivifica.

6. Un ejemplo. La relación congelada con la tradición, una relación de fidelidad aparentemente integral, bien puede dar lugar a la más grave de las traiciones: la interrupción de la cadena de transmisión.

7. Esparta, en la Grecia del siglo V a. C., se caracterizó por una serie de instituciones muy fuertes. Para mantener la cohesión social se había establecido un régimen de producción de individuos

### El autor

**Ignacio Lewkowicz (1960-2004)**, historiador, especializado en la historia de Esparta, se dedicó a la docencia y a la investigación de la subjetividad contemporánea, a partir del cruce de disciplinas como el psicoanálisis, la filosofía, la ética y la política. Autor de dos libros, *Sucesos argentinos* (2002) y *Pensar sin Estado* (2004) –que no llegó a ver publicado–, escribió además varios artículos en colaboración: "La historia desquiciada", "Estado en construcción", "Pedagogía del aburrido. Escuelas destituidas, familias perplejas", entre otros.

que tendía a eliminar cualquier lealtad familiar, por considerársela disolvente de los lazos comunitarios. Por eso desde los 12 años los varones eran recluidos en los cuarteles, donde transcurría el grueso de su vida. En esos cuarteles, los recibía y adiestraba un soldado ya hecho y derecho que era a su vez su amante. La cohesión de grupo dependía de que la sexualidad quedara jugada en el interior de la comunidad de iguales, sin dar lugar a amores familiares. La homosexualidad (o mejor, técnicamente, el amor masculino) era no sólo oficial, sino también obligatoria. Las mujeres concurrían desnudas a muchas ceremonias pues no estaban investidas como objeto de deseo. Las relaciones heterosexuales no tenían que ver con el placer o el amor, sino con la función de producción de nuevos soldados para la ciudad. Lo cierto es que con este régimen Esparta constituye un ejército excelente, de hombres solidarios y cohesionados: un ejército que triunfa y es temido en la Hélade. Ahora bien, las instituciones que generan estos hombres excelentes ocasionan otra consecuencia, pues los apareamientos heterosexuales no alcanzan a cubrir los requerimientos demográficos necesarios para reproducir la población en un número estable. Sin embargo, la excelencia misma de los individuos así producidos da tal fuerza al ejército que compensa con creces los déficit numéricos. Pero la merma poblacional es tal que finalmente el ejército es derrotado.

8. Las circunstancias habían cambiado, pero la percepción espartana ha quedado congelada en un momento de gloria. Como el ejército ha sido derrotado, alguna medida hay que tomar. Pero según la percepción de los espartanos, las instituciones que crearon la grandeza de Esparta no pueden ser las mismas que están causando ahora su debilidad. En lugar de reformar las instituciones para dar lugar a una reproducción numérica más amplia, más bien las refuerzan, porque consideran que esas instituciones de por sí causan el esplendor en cualquier circunstancia. Si algo se ha debilitado ha sido no por respetarlas, sino por transgredirlas. Con este refuerzo, Esparta recibe de sus propios integrantes el golpe de gracia. Según Aristóteles, Esparta pereció por falta de hombres. La tradición respetada a rajatabla, cerrada sobre sí, fue de por sí su propia traición. •

Por Ignacio Lewkowicz

Este artículo publicado en la revista ERGO, órgano de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina-ADRHA (Oct-Nov. 2008), es reproducido en INTER PHARMA® con la autorización de dicha publicación.

**Alfa Beta** la editorial  
farmacéutica número 1 del país.



**OS.dat**

Base de datos de las coberturas de  
las más importantes  
**OBRAS SOCIALES Y PREPAGAS DEL PAÍS.**

INCLUYE INFORMACIÓN SOBRE  
MÁS DE **1.000 PLANES**

PARA SER  
UTILIZADA CON CUALQUIER TIPO DE SOFTWARE.

Para más información  
contáctese con nosotros:

 (5411) 4545-2233

 [suscripciones@alfabeta.net](mailto:suscripciones@alfabeta.net)

 [www.alfabeta.net](http://www.alfabeta.net)



  
GRUPO  
**Alfa Beta**

# Catalent

more products.  
better treatments.  
reliably supplied.

## MÁS MOLÉCULAS EN EL MERCADO

Ofrecemos nuestra amplia experiencia, y conocimientos, así como nuestras tecnologías exclusivas con el objetivo de optimizar los tiempos de lanzamiento de nuevos productos.

## MAYOR RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

Con una amplia gama de opciones de formulación, y tecnologías de liberación de drogas, estamos capacitados para optimizar los beneficios terapéuticos de su producto y su comercialización.

## PROVEEDOR CONFIABLE

Durante más de 75 años hemos brindado soluciones integrales de manufactura, empaque y abastecimiento a las principales compañías farmacéuticas y del cuidado de la salud a nivel mundial.

**Catalyst + Talent (Catalizador + Talento).** Nuestro nombre combina estas ideas. Con amplia experiencia y altos niveles de especialización, contamos con el talento y tecnologías exclusivas para transformar sus ideas en excelentes resultados. Desde nuestro servicio de desarrollo de productos farmacéuticos y biológicos, hasta nuestras tecnologías de liberación de drogas y soluciones de suministro, somos el catalizador de su éxito. Si usted está buscando una única solución adecuada a sus necesidades o múltiples respuestas a lo largo del ciclo de vida de su producto, nosotros mejoramos el valor total de su proceso – desde la generación de la idea, hasta la salida al mercado y mucho más.



DEVELOPMENT



DELIVERY



SUPPLY

Descubra más soluciones con Catalent.

TE: +5411 4008 8400 Email: [consultas@catalent.com](mailto:consultas@catalent.com) Visitenos: [www.catalent.com](http://www.catalent.com)